بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الادارة العامة

مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثره على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية من وجهة نظر العاملين".

The Application Level of Strategic Human Resources Management &its Impact on Total Quality Management at Jordanian Social Security Corporation From Employees‘ Perspective.

إعداد

نادية‌عبدالله سليمان عبابنه

إشراف الأستاذ الدكتور

نعيم نصير

حقل التخصص–الإدارة العامة

٢٠١٤م–١٤٣٥هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثره على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية من وجهة نظر العاملين".

The Application Level of Strategic Human Resources Management &its Impact on Total Quality Management at Jordanian Social Security Corporation From Employees' Perspective.

إعداد الطالبة

ناديه عبدالله عبابنه

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

		التوقيع
الأستاذ الدكتور نعيم نصير	مشرفاً ورئيساً	....
قسم الادارة العامة ، جامعة اليرموك		
الدكتور علي المستريحي	عضواً	....
قسم الادارة العامة، جامعة اليرموك		
الدكتور حسن العيسى	عضواً	....
قسم ادارة الاعمال، جامعة اليرموك		

تاريخ المناقشة ٢٥ /11/ ٢٠١٤

ب

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُون)

صدق الله العظيم

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولايطيب النهار إلى بطاعتك .. ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. (سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب..(أمي الحبيبة)

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم .. والسعادة في ضحكاتهم..وهم أقرب اليّ من روحي..إلى من شاركوني حضن ألام وبهم استمد عزتي وإصراري..ومعهم سرت الدرب خطوة بخطوة وما زالوا يرافقوني حتى الآن.. بدونكم هذه الحياة لاشيء.. معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء..(اخوتي)

إلى اخواتي اللواتي لم تلدهن أمي .. إلى من تميزن بالوفاء والعطاء.. إلى ينابيع الصدق الصافي.. إلى من معهن سعدت وبرفقتهن في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.. إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير.. إلى من عرفت كيف أجدهن وعلمني أن لا أضيعهن..(صديقاتي)

الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، جل جلاله ذو الفضل والمنة الذي أنعم علي بالعلم وأعانني على إنجاز هذه الرسالة، وأسأله عزوجل أن تكون من العلم النافع الذي ينتفع به، وأصلي وأسلم على خير خلقه نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

بعد الإنتهاء من إعداد هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أقدم الشكر والإمتنان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل نعيم نصير الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وغمرني بحلمه وعطائه وبتوجيهاته القيمة التي أغنت بحثي، هذا،وساعدت بإخراجه إلى النور.

وأخص بالشكر والتقدير الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة و أثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة وهم:

- الأستاذ الدكتور نعيم نصير
- الدكتور علي المستريحي
- الدكتور حسن العيسى

والشكر موصول إلى جميع أساتذتي الأفاضل الأعزاء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية لما أولوني إياه من رعاية واهتمام خلال فترة دراستي ..

الباحثة

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

عبابنة، نادية عبدالله،"مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثره على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2014(المشرف: أ.د نعيم نصير)

هدفت هذه الدراسة الى بيان مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية. وبيان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومعرفة أثر مستوى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجة إدارة الموارد البشرية وحول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية(المركز_عمان) والبالغ عددهم (٣٣٨) موظفا وموظفة، وتم استرجاع (٣٠٠) استبانة منها صالحة للتحليل.وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل كانت بدرجة متوسطة وكان الترتيب التنازلي لابعاد هذا المجال و حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي: (التدريب والتنمية، التوظيف،التعويض،وتقييم الأداء).كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف.و بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي

مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التعويض.كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف. وبينت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد تقييم الأداء. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية كان بدرجة مرتفعة وكانت أبعاده مرتبة تنازلياً (العمل بروح الفريق، التركيز على رضا المراجعين، بناء ودعم ثقافة الجودة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعد التحسين المستمر. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعدي التركيز على رضا المراجعين والتحسين المستمر، ووجود أثر هام وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة. وفي ضوء النتائج السابقة قدمت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات كان من أهمها تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحديثها باستمرار لمواكبة المستجدات في إدارة الموارد البشرية، وبث الوعي بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستحداث طرق مناسبة من قبل الإدارة العليا لتطوير الخدمات ضمن معايير وأسس الجودة، و العمل على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل وضع مقاييس ومعايير لقياس إنجاز إدارة الموارد البشرية، وقياس مستوى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية إدارة الموارد البشرية،إدارة الجودة الشاملة،المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الأردنية.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يحظى موضوع إدارة الموارد البشريه باهتمام متزايد وهام نظرا للدور الفعال والهام الذي تؤديه في تحقيق التنمية الشامله. وقد دأبت المؤسسات على تطوير وتنمية وتعزيز قدرات وامكانيات مواردها البشرية لتمارس دورها بفعالية وكفاءه مرجوه تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة. فانخفاض وتدني مستوى أداء الفرد يتطلب التدخل الفوري من قبل ادارة الموارد البشرية لإتخاذ الاجراءات المناسبة والعمل على رفع أدائه وبالتالي زيادة الانتاجيه وتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ونظرا للدور الهام الذي يؤديه العنصر البشري الاساس في تطوير وتنمية المؤسسة من تخطيط وتنفيذ لأهدافها، فلا بد من الأهتمام وتنمية هذا المورد البشري الهام، وتقديم كل ما يلزم من البرامج التدريب والصحة وغيرها لتحسين مستوى الافراد، واشباع حاجاتهم الأساسية (طراونة، ٢٠١١).

لذا كان من الضروري اتخاذ الإجراءات المناسبة ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة التي توفر للمؤسسة المواردالبشرية المؤهله. ويقع على عاتق المؤسسة حسن إختيار وتعيين الموظفين في الوظائف والدوائر والأقسام المختلفة. ولا بد من تدريب الموظفين وتنميتهم وتحفيزهم لمساعدتهم على تقديم الأفضل وعلى الأداء الجيد الفعال، وإعطائهم الفرص وتحقيق المشاركة الهادفة الفعالة في بناء المؤسسه وتحقيق الجودة الشاملة ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة. ويجدر بالمؤسسات وضع البرامج والنظم والأسس الملائمة التي يقوم عليها أساس الإختيار السليم، وايجاد برامج تدريب تتناسب مع احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظف، ووضع سياسات وخطط تعويض ملائمة وعادلة (محمد وأخرون، ٢٠١١).

نظرا للنجاح الباهر والملفت للانتباه الذي حققته إدارة الجودة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات العالمية الأمريكية، واليابانية والأوروبية، فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة حاليا حديث الساعة بين أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات العالمية على إختلاف أحجامها وأنشطتها في جميع أنحاء العالم، حتى داخل المؤسسات الحكومية أيضا. وقد ساهم باحثون وعدد من الكتاب بتطوير منهج وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وساهمت أيضا المؤسسات الأخرى التي اعتبرت إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعاله لتحقيق تغييرات جذرية في فلسفة ومنهج وأسلوب العمل فيها لتحقيق الجودة الأعلى والأفضل، واستخدام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للوصول الى رضا العملاء والمحافظه عليهم (العيد،٢٠٠٩).

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة الأداة الرئيسية التي تحقق استراتيجية تطوير العمل، وتحسين الأداء بما يضمن تحقيق الخدمة الجيدة والجودة في المنتجات، وتعتبر إدارة الجودة الشامله من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترتكز على العديد من الأفكار والمبادئ التي يجب على أي مؤسسة أن تنفذها لتحقق أفضل أداء ممكن. ولهذا أصبح من الضروري للمؤسسات اليوم العمل بجهد أكبر لاكمال مقومات ونظم الجودة المتفق عليها عالميا ومن ثم السير باتجاه تيار العولمه الذي لا يصمد فيه الا الشركات المتميزة التي تتصف (بالجودة) في منتجاتها وخدماتها (الدرادكة،٢٠٠١).

وتتمتع مؤسسة الضمان الاجتماعي بأهميه كبرى منذ إنشائها في الأردن قبل ثلاثين عاماً مضت، حققت خلالها العديد من الإنجازات. كما كان لدخول الضمان الاجتماعي اليوم معظم بيوت الأردنيين دور كبيروفعال بترسّيخ الثقافة التأمينية الواعية بأهميتة وضرورته لأي مواطن وعامل في المجتمع الأردني. وقد تزايد الإهتمام بدور المؤسسة في تحقيق الحماية الاجتماعية وفي زيادة المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة لمعظم شرائح المجتمع، يعكس هذا الدور نبل الرسالة التي تتحملها وتقدمها هذه المؤسسة المميزة، مما

يرفع من مستوى المسؤولية التي تقع على عاتقها. فأصبح يستلزم من المؤسسة توفير موارد بشرية تتميز بالكفاءة والجدارة، وايجاد إدارة تركز على رضا المراجعين والعمل بروح الفريق والمشاركة. وهنا يظهر تساؤل حول مدى اتباع هذه المؤسسة لاستراتيجية وتخطيط في إدارة مواردها البشرية، ومدى التزامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه المشكلة لأننا لا نعرف بدقة درجة التزام هذه المؤسسة بتنفيذ خطة واضحة لادارة الموارد البشرية لديها، وكذلك الحال لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهل هناك أثر لمستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لذا فإن هذه الدراسة ستقوم بدراسة مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشريه وأثره على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

مشكلة الدراسة:

يتطلب عمل المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الأردني القيام بوضع خطه إدارية واضحه لتنمية وتوفير موارد بشرية قادره على إنجاز أهدافها ومنح الحماية الإجتماعية لجميع فئات الشعب الأردني من المشتركين فيها. كما يتطلب القيام بهذه الخطه للموارد البشرية ايجاد إدارة الجودة الشاملة تقوم على رضا المراجعين والعمل كفريق والمشاركه والتحسين المستمر. وتظهر مشكلة الدراسة في عدم معرفتنا لمستوى تطبيق هذه المؤسسة الهامة لخطه إدارية لتنمية مواردها البشرية ولا لمدى تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.لذا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى تطبيق استراتيجة إدارة الموارد البشرية وأثره على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسه بهذه الاسئلة:

١) ما هو تأثير مستوى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويض، استراتيجية التنمية والتدريب، استراتيجية تقييم الأداء) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

٢) ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية؟

٣) ما مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١) التعرف على مفهوم استراتيجة ادارة الموارد البشريه المتمثلة بالتوظيف، التعويض، تقييم الأداء،التدريب والتنمية في المؤسسة.

٢) التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وشرح أبعادها وخصائصها.

٣) بيان مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية.

٤) بيان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية.

٥) معرفة أثر مستوى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.

٦) التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجة إدارة الموارد البشرية وحول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين هما:

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية الدراسة من الجانب النظري مما تقدمة الدراسة من خلفية نظرية ودراسات سابقه ترفد المكتبة العربية بمعارف نظرية حول موضوعي استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، كونها تحاول دراسة مستوى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية وأثره على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية.وتنبع أهمية الدراسة ايضا من تناولها إحدا المؤسسات الخدمية في الأردن نظرا لدور هذه المؤسسة الهامة في خدمة شريحة كبرى من المجتمع الأردني. ويعد موضوع الدراسة من المواضيع الهامة التي قلما تطرح بهذه المتغيرات للدراسة وتحليل في حدود علم الباحثة.

الأهمية العملية:

تنبع أهمية الدراسه العمليه مما تقدمة الدراسة الميدانية من إجابات عن أسئلة الدراسة، وتقديمها لمعلومات تخدم صانعي القرار في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية حول سبل وأهمية تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ومن خلال زيادة مستوى ممارسة إدارة الجودة الشامل

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الثاني:

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الثالث:

هل يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الرابع:

هل يوجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والعمر)؟

السؤال الخامس:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والعمر) ؟

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في مجالات: التوظيف والتعويض والتنمية والتدريب وتقييم الأداء، وأثرها على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في مجالات: مشاركة العاملين،التحسين المستمر،عمل الفريق وفريق العمل،التركيز على رضا المراجعين، بناء ودعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتركيز الجودة على تحقيق حاجات المراجعين بصورة دائمة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العامة للمؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية(المركز–عمان) ومن مختلف المستويات الادارية ويبلغ عددهم (٣٣٨) موظفا.ويبين الجدول(١) التالي توزيع العاملين في الإدارة العامة للمؤسسة العامة للضمان الإجتماعي (المركز–عمان) وفقا لمكان العمل. وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على جميع العاملين، بمعنى أن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة كاملاً.

جدول(١)

توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في الإدارة العامة لمؤسسة الضمان الإجتماعي وفقاً لمكان العمل (ن=٣٣٨)

	مكان العمل	المجموع
١	ادارة الشؤون القانونية	٩
٢	ادارةالتخطيط الاستراتيجي	٩
٣	ادارة الدراسات	١٠
٤	ادارة الشؤون المالية	٤٧
٥	ادارة القضايا والتحصيل	١٤
٦	ادارة تقييم الاداء المؤسسي	٧
٧	ادارة الرقابة التأمينية	١٣
٨	ادارة الموارد البشرية	٢٩
٩	دائرة التدقيق الداخلي	١
١٠	مكتب ارتباط الدول العربية	٤
١١	مكتب الرقابة المالية	٤
١٢	مكتب ادارة المخاطر	٥
١٣	مكتب المدير العام	١٥
١٤	مكتب المفتش العام	٨
١٥	مكتب مساعد المدير العام لشؤون التأمينات	٣
١٦	مكتب مساعد المدير العام للدراسات	١
١٧	مكتب مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية	٣
١٨	مكتب مساعد المدير العام للمعلومات	٣
١٩	مكتب مستشارو المدير العام	٤
٢٠	مكتب مساعد المدير العام للفروع	١
٢١	ادارة اصابات العمل والسلامة المهنية	١٨
٢٢	ادارة التدقيق الداخلي	٨
٢٣	ادارة الرقابة التأمينية والتفتيش	٥
٢٤	ادارة العلاقات العامة والمنتفعين	١٠
٢٥	ادارة المركز الاعلامي	٨
٢٦	ادارة مركز الدراسات الاكتوارية	١١
٢٧	ادارة الشؤون الادارية	٨٧
٢٨	ادارة شؤون التحصيل والقضايا	١
	المجموع	٣٣٨

المرجع: المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي،٢٠١٤ (المركز–عمان، قسم الموارد البشرية)

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات.هذا وقد تم إعداد الاستبانة بعد استعراض واسع للدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد شملت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية وهي (الملحق رقم ٢).

الجزءالأول: يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والعمر)

الجزء الثاني: اشتمل على (٣٨) فقرة هدفت الى قياس مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، وتم توزيع الفقرات ضمن أربع مجموعات.جاءت كمايلي:

- تقيس الفقرات (١-١٠) مستوى تطبيق استراتيجية التوظيف.
- تقيس الفقرات (١١-٢٠) مستوى تطبيق استراتيجية التعويض.
- تقيس الفقرات (٢١-٢٩) مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتنمية.
- تقيس الفقرات (٣٠-٣٨) مستوى تطبيق استراتيجية تقييم الأداء.

الجزء الثالث: اشتمل على (٢٠) فقرة هدفت إلى قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على رضا المراجعين، العمل بروح الفريق، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، بناء ودعم ثقافة الجودة) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، وتم توزيع الفقرات ضمن خمس مجموعات. جاءت كما يلي:

- تقيس الفقرات (٣٩-٤٢) مستوى التركيز على رضا المراجعين.

- تقيس الفقرات (٤٣-٤٧) مستوى العمل بروح الفريق.
- تقيس الفقرات (٤٨-٥١) مستوى مشاركة العاملين.
- تقيس الفقرات (٥٢-٥٤) مستوى التحسين المستمر.
- تقيس الفقرات (٥٥-٥٨) مستوى بناء ودعم ثقافة الجودة.

وتم تصنيف الاستجابة على أداة البحث وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وعلى النحو التالي:

موافق بدرجة عالية جدا ولها (٥) درجات، موافق بدرجة عالية ولها (٤) درجات، موافق بدرجة متوسطة ولها (٣) درجات، وموافق بدرجة منخفضة (٢)، موافق بدرجة منخفضة جدا (١).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة وقسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك وعلى إدارة الدراسات في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردني (المركز-عمان)، وذلك لغاية تحكيمها والتأكد من مناسبة كل فقرة فيها، وصحة صياغتها اللغوية، والتحقق من مناسبة المقياس المستخدم للاستجابة على الفقرات، ومدى مناسبتها لفرضيات الدراسة وأهدافها ومدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء اقتراحاتهم. أنظر الملحق رقم (٣).

ثبات أداة الدراسة:

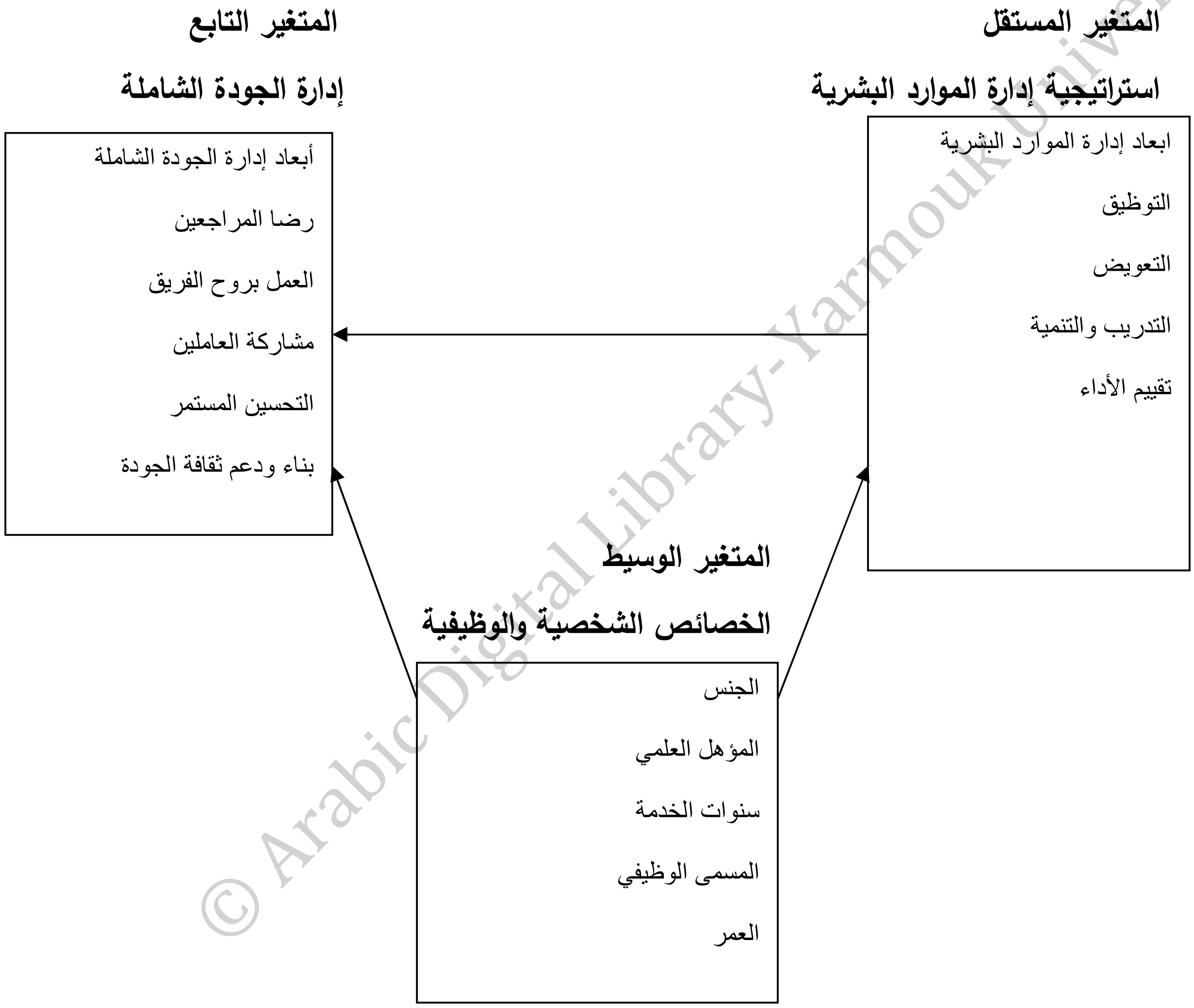
للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا وتراوحت هذه النسب ما بين (٠.٨٥-٠.٩٦)، والجدول أدناه رقم (٢) يبين هذه المعاملات. واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة كونها تجاوزت نسبة (٠.٦٠) المقبوله لهذا الغرض.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة المختلفة

البعد	مستوى الاتساق الداخلي
التوظيف	0.85
التعويض	0.91
التدريب والتنمية	0.91
تقييم الأداء	0.95
مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	0.96
التركيز على رضا المراجعين	0.88
العمل بروح الفريق	0.91
مشاركة العاملين	0.91
التحسين المستمر	0.91
بناء ودعم ثقافة الجودة	0.94
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	0.96

متغيرات الدراسة:



الشكل (١):نموذج الدراسة

من اعداد الباحثة

مصادر جمع البيانات:

قامت الباحثة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات الخاصة بالدراسة هما:

١) المصادر الثانوية: وذلك من خلال الإطلاع على الكتب والمصادر والمراجع والدراسات السابقة المتوافرة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

٢) المصادر الأولية: من خلال إستخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائيا وللاجابه على اسئلة الدراسة.

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بترميز الإستبانة وإدخالها في الحاسوب وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج (spss). ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

١) التكرارات والنسب المئويه لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣) اختبار (T–Test) لبيان الفروق الاحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية ذات المستويين (الجنس)، وتحليل التباين الأحادي لبيان الفروق الاحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الأكثر من مستويين.

٤) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.

٥) تحيل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية.

٦) المقارنات البعدية لبيان الفروق بين فئات المتغيرات الدالة إحصائيا التي لها أكثر من مستوى من المتغيرات الشخصية والوظيفية.

تعديل المقياس

لقد تم تعديل المقياس الى ثلاث مستويات هي (متدني، ومتوسط، وعال) بدل من الخمس مستويات لمقياس ليكارت، وذلك من خلال تطبيق المعادلة. مدى الفئة $= \frac{\text{الحد الأعلى للمستوى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

الدرجة	المقياس
المستوى المتدني	١ – اقل من ٢.٣٣٣
المستوى المتوسط	٢.٣٣٣ أقل من ٣.٦٦٦
المستوى العالي	٣.٦٦٦ – ٥

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

تم تعريف المصطلحات المتعلقة بالدراسة على النحو التالي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: عباره عن الوسائل والطرق التي تتبعها المنظمة وتقصد من خلالها على توفير حاجاتها من الموظفين الأكفاء والمؤهلين القادرين على إنجاز المهام المطلوبه لتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بعملية تعيين،وتدريب،وتقييم،وتعويض الموظفين، والإهتمام بعلاقاتهم، وتقديم الرعاية الصحية،والأمان والاستقرار وضمان العدالة والمساواه لهم (Dessler,2003).

الجودة (Quality): وهي المزايا التي يفترض ويتوقع المستهلك وجودها في السلعة أو المنتج، على أن تكون هذه المزايا جاذبة للزبائن لشراء سلعة أو خدمة معينه وتزيد من رغبتهم بالحصول عليها والاستفاده من خدماتهاومزاياها (بندقجي، ١٩٩٨).

- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): فلسفة إدارية ومنهج إداري تطبيقي يهدف لتحقيق احتياجات العميل وتوقعاتة من خلال القيام بالأساليب الكمية بهدف تحقيق التحسين المستمر في عمليات المؤسسة وخدماتها. من المفاهيم والمبادئ المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة مدى رضا المراجعين، مدى العمل بروح الفريق، مدى مشاركة العاملين، التحسين المستمر، بناء ودعم ثقافة الجودة، وتركيز الجودة على تحقيق حاجات المراجعين بصورة دائمة (الطائي وأخرون،٢٠٠٣).
- المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الأردني: هي مؤسسة عامة ذات طبيعة وصبغة خدمية ترتبط مع وزارة العمل وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري. هدفت منذ إنشائها عام (١٩٧٨) الى توفير حياة كريمة للمواطن وأفراد أسرته وتعزيز ودعم برامج الأمن الإجتماعي، والمساهمة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية

والاجتماعية عن طريق المشاركة في المشاريع الاقتصادية الوطنية الاستراتيجية، وأيضا من خلال ايجاد والبحث عن فرص عمل جديده وتوفيرها (ربابعة،٢٠١١).

- العاملون: هم مجموعة الموظفون العاملون في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بموجب قانون العمل والذين يشغلون المناصب التالية (مدير ، مساعد مدير، رئيس قسم، وموظف).

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المحددات الأتية:

- **المحددات المكانية:** تم جمع البيانات من مركز المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني بعمان فقط.
- **المحددات الزمانية:** اقتصرت الدراسة على مسح أراء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأرني- بعمان. وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣- ٢٠١٤ وذلك في الفتره الممتده بين شهر ايلول الى شهر كانون الثاني.
- **المحددات الموضوعية:** اعتمدت الدراسة على دراسة موضوعي مستوى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثره على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الأردنية.
- **المحددات الإجرائية:** اعتمدت الدراسة في عملية جمع البيانات على استبانة، وهذا الاسلوب يعتمد على رأي المبحوثين وستكون نتائج الدراسة وتوصياتها مرتبطة بالأراء المنعكسة من قبل أفراد عينة الدراسة في الإجابة على فقرات الاستبانة.

محتويات الدراسة:

تحتوي الدراسة على أربعة فصول، وهي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يحتوي هذا الفصل على المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها ، وأسئلتها، والتعريفات الإجرائية، ومحدداتها، ومنهجيتها.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: الخلفية النظرية

ويتضمن موضوعين هما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية،إدراة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يقدم هذا المبحث عرضا للدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وتوضيح لما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

يعرض هذا الفصل خصائص عينة الدراسة، والإجابات عن أسئلة الدراسة وفرضياتها،ومناقشة النتائج.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، والتوصيات على ضوء هذه النتائج.

الفصل الثاني
الخلفية النظرية والدراسات السابقة

سيتم في هذا الفصل دراسة مبحثين رئيسين: الخلفية النظرية، وتتناول استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة. أما المبحث الثاني فيتناول عرضاً للدراسات السابقة المحلية، والعربية، والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الخلفية النظرية

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)

يحتل موضوع إدارة الموارد البشرية مكانا هاما وبارزا في علم الإدارة لأنه يهتم بتأهيل وتوفير القوى العاملة الضرورية واللازمة من خلال التخطيط للموارد البشرية لتحديد الكم والنوع المناسب للمؤسسة، وثم استقطاب العدد الأكبر من المتقدمين والباحثين عن العمل، وإيجاد أفضل الطرق لإختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل، ومن ثم تصميم اختبارات أداء مناسبة وفعاله تتيح الفرصة أمام الإدارات المعنية الى التنبؤ بمستوى الأداء المتوقع من العاملين، وبالتالي اختيار وتعيين ذوي الكفاءة والجدارة، وتطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم. ولابد من تقييم أدائهم في العمل الموكل إليهم، وتوفير الحوافز والتعويضات التي تتناسب مع جهد العاملين لزيادة دافعيتهم نحو العمل، والمساهمة في توفير الظروف التي من شأنها المساعدة في إنجاز العمل المطلوب منهم بطريقة دقيقة، والوصول إلى درجة عالية في الإنتاج ،والحرص على بناء سمعة طيبه للمؤسسة في المجتمع (القريوني،٢٠١٠).

ولقد أصبح جديراً بمؤسسات اليوم أن تدرك أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية من بين موارد المؤسسة الأخرى، وذلك نظرا لصعوبة التنبؤ بسلوكها وأدائها المستقبلي وخاصه في ظل الظروف الراهنة.

وقد عرف عبدالنبي (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية على أنها: الإدارة المسؤوله عن الأنشطة التخطيطية الرقابية المتعلقة باستقطاب الموظفين وتوظيفهم وإحلالهم، وتحسين كفاءتهم وبيان حقوقهم وواجباتهم، وإيجاد النظم

واللوائح، وتنظيم العقود التي تنظم علاقاتهم، وتضمن حسن تنفيذها بما يكفل تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وزيادة مستوى أدائهم.

كماعرف (1989) John Storey إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من السياسات المترابطة القائمة على فكر، وفلسفة معينة ولها عدة جوانب واستراتيجيات.

وعرفها (2003) Dessler: بأنها ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالسياسات والممارسات، والعوامل والمبادئ، والأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد في المؤسسة، والجزء المتعلق بعلاقات الموظفين وأنشطتهم،والمفاضلة باختيار الموارد البشرية.

وعرفها اعليش (١٩٧١) بأنها: إحدى إدارات المؤسسة التي تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع مستويات المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها.

وعرف أبو شيخة (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية بأنها: تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية، كتخطيط للموارد البشرية وتحليل الوظائف، وتصنيفها، ووصفها، ونظم الاختيار،والتعيين،وتقييم الأداء، والحوافز، والسلامة المهنية مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة.

وعرف عبدالرحيم (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية بأنها: إدارة هدفها الاستخدام الأمثل للقوى البشرية العاملة بها، عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي تتناسب مع المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها، وتساهم في تحقيق أهدافها.

عرف كشواي (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الأنشطة والإستراتيجيات المصممة لدعم الأهداف المشتركة وذلك عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين حاجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

وعرف الهيتي (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة التي تشمل على وظائف تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمةحيث وضح الهيتي كل من هذه الوظائف بمايلي:

١- التخطيط: وذلك عن طريق وضع الأهداف والمعايير، والعمل على تطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط.

٢- التنظيم: تحديد مهام الأفراد العاملين، وتوزيعهم على الأقسام، ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف.

٣- التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم، واستقطابهم، واختيارهم، ووضع معايير الأداء، وتحديد الأجور والمكافأت، وتدريب الأفراد العاملين.

٤- القيادة: توجيه الأفراد العاملين نحو أداء أعمالهم، ورفع معنوياتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل.

٥- الرقابة: وضع معايير تعكس تحقيق الأهداف.

ويرى السالم (٢٠٠٢) أن إدارة الموارد البشرية هي: الركيزة الأساسية في تنظيم العلاقة بين الأفراد والمؤسسة، وهدفها تحقيق أهداف كل منهم، وذلك عن طريق مجموعة من البرامج، والنشاطات، والاستراتيجيات المتعلقة بتوظيف وتنمية وتقويم أداء وصيانة القوى البشرية بشكل كامل وفعال.

لكي تعطي إدارة الموارد البشرية أهمية ومؤازره لمرحلة البداية والانطلاق، عليها العمل جاهدة على استقطاب عمالة شابه تتميز بقدرات ومهارات عالية لكي تتمكن من المشاركة في التطور والتقدم. ولابد من السماح للدماء الجديده في المؤسسة من إمكانية التجديد والانفتاح على الغير والتغيير(المهدي، ٢٠٠٤).

وترى الباحثة مما سبق أن الموارد البشرية من أهم وأغلى الموارد في المنظمة على الإطلاق.وتعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المنظمات التي تهتم بالدور التكاملي الفعال بين المنظمة، والأفراد

والمجتمع. وتركز على زيادة الإهتمام بالعنصر البشري، وتطويره ،وتنميته والنهوض به لإعطائه الفرصة لتحقيق الأهداف المرجوه بكفاءة وفاعلية.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تعد أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات كثيره ومتنوعة، وتلخص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية بمايلي (كشواي، ٢٠٠٦):

١- العمل على إيجاد أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف الإنتاجية والخدمية بأفضل الطرق وأقل تكلفة.

٢- غرس روح الإنتماء والولاء لدى العاملين في المنظمة، وزيادة رغبتهم في العمل.

٣- تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال إشراكهم في برامج تدريبية.

٤- توفير ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة متقنه، والزيادة في إنتاجيتهم.

٥- إيجاد سياسات ووضع خطط تمنع سوء استخدام العاملين، وتجنبهم التعرض للخطر.

ويضيف (السالم وصالح، ٢٠٠٢) هدفاً سادساً وهو توفير ضمان إجتماعي وصحي جيد للعاملين.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمنح استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفرصة أمام المؤسسة بالبقاء بقوة وفاعلية في إدارة موظفيها على الرغم من بيئة العمل المتغيرة(اشوك شاندا، ٢٠٠٢).

عرف حسن (٢٠٠١) استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: الوسائل والطرق المتعلقة بايجاد بيئة تنظيمية متكاملة لكل من المؤسسة وعامليها وأنظمتها مع التأكيد على ضرورة تطبيق استراتيجيات العمل بشكل عام.

وعرف شاويش (٢٠٠٥) استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي عبارة عن نشاط إداري يحدد حاجة المؤسسة من القوى العاملة، ويعمل بجهد على توفير ما يناسب المؤسسة من أفراد وكفاءات، والعمل على تحقيق أكبر فائدة منها وبأعلى كفاءة ممكنة.

وعرف (2003) Dessler استراتجية إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية من أجل تحسين أداء العمل، وتطوير الثقافة التنظيمية.

عرف شاويش (١٩٩٦) استراتيجية إدارة الموارد البشرية: أنها عباره عن إطار مميز لإدارة القوى البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وذلك يكون عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية للحصول على قوى عاملة تتميز بالكفاءة والولاء.

عرف خطاب (٢٠٠٣) استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي العمليات والاستراتيجية الهادفة لإدارة التغير في مؤسسة الموارد البشرية، وطريقة حصولها على حاجاتها من الموظفين المؤهلين والقادرين على القيام بالمهام المكلفين بها، ودعم استراتيجية المؤسسة المتمثلة بالتوظيف، والتعويض، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء، وتحقيق الأهداف في ظروف البيئة المحيطة.

تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على خلق نوع من الترابط والتكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، ونتفيذها والعمل على إيجاد نهج متكامل لإدارة وظائف الموارد البشرية المختلفة مثل: التدريب، والاستقطاب، والتحفيز بشكل تكاملي (Gratton,1999).

ترى الباحثة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطط والنهج الاستراتيحي المتكامل الذي يهدف بتزويد المنظمة باعاملين مؤهلين ذوي الكفاءة القادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه لتحقيق أفضل النتائج،

وتحقيق أهداف المنظمة. وتتمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالتوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، وتقييم الأداء.

الفوائد التي تحققها استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تحقق استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفوائد التالية (Brewster, 2000):

١- المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

٢- الدعم والتقيد بسياسات واستراتيجيات العمل.

٣- العمل على ايجاد الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها.

٤- إيجاد فرص لزيادة قدرة الاستجابة والابتكار في المؤسسة.

٥- تعمل على زيادة الخيارات الاستراتيجية المتاحه والممكنة للمؤسسة.

٦- تفعيل دور التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذين.

خطوات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

لخص غطاس (١٩٩٨) خطوات استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالخطوات التالية:

١- **وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** تشمل كل الممارسات والأنشطة التي تتعلق بتنظيم عمل الموارد البشرية. وتعد جزءا من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة المتعلق بتوفير حاجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها،مما يؤدي إلى إغلاق الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية.

٢- **تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** يكون ذلك من خلال مدراء الدوائر حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وضمن المعايير المحددة مسبقا لعملية التنفيذ المطلوبة.

٣- **رقابة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها:** وذلك من خلال مراقبة الخطة الاستراتيجية، ومتابعة تطبيقيها، ومعرفة مدى تنفيذها، ومعرفة مدى الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

وهذا عرض لأهم وأبرز استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي ترتكز عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي:

أ- **استراتيجية التوظيف:** واحده من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وتحتاج للكثير من الكفاءة والفاعلية،وتعتبر الأساس الذي ترتكز عليه المؤسسه في إيجاد وتعيين مواردها البشرية لما يتوافق مع أهداف المؤسسة حيث ينعكس نجاح هذه الممارسة إيجابيا على جميع وظائف المؤسسة الأخرى ،واختيار المؤهلين القادرين على حمل رسالة المؤسسة (حسونة، ٢٠٠٨).

وعرف المغربي (٢٠٠٧) استراتيجية التوظيف بأنها: عملية اختيار وتعيين الأفراد بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب، ودراسة الطلبات تأتي في اختيار من تنطبق عليهم الشروط والمواصفات، لشغل وظيفة معينة ثم إجراء مقابله لهم، والتأكد من لياقتهم الصحية والبدنية ومناسبتهم لملء الشاغر الوظيفي في المؤسسة.

يرى جودة (٢٠١٠) أن جوهر عملية التوظيف يقوم بجذب أكبر عدد ممكن من الأشخاص القادرين، واختيار الأفراد الأكثر كفاءة لشغل وظيفة شاغره.

وعرف (Miner and Cranei,1995) استراتيجية التوظيف: بأنها الاختيار الذي يمكن أن يساعد في تعيين الأكثر فاعلية في إنجاز المهام والواجبات والترقية للأفضل.

وعرفها (Harel&Tzafrir,1996) بأنها: عملية اختيار وانتقاء أفراد مؤهلين قادرين من بين عدد المرشحين، أو المستقطبين المكلفين بالقيام بأعباء الوظيفة الموكلة إليهم ، وبناءً عليه يجب الأخذ بعين الاعتبار

لمفهوم الكفاءة والفاعلية و الجدارة في عملية الاختيار والتوظيف؛ لما لذلك من أهمية في وضع احتمالات الفشل، أو النجاح في المؤسسة.

تتألف عملية التوظيف من الاختيار،والتقييم، والتعيين؛ حيث وجدت علاقة إيجابية كبيرة بين توسع نطاق التعيين والتحقق من صحة الاستقطاب، وإجراءات الاستقطاب من جانب وأرباح المؤسسات من جانب آخر. وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب؛ مما يؤدي الى جودة الإنتاج (Huselid, 1995).

وتتكون استراتيجية التوظيف من مجموعة الخيارات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بالمفاضلة بينها والاختيار منها بما ينسجم مع أهدافها. إذا كانت المنظمة تعتمد النمو فإن استراتيجية التوظيف تركز على توسع في الاستقطاب،وزيادة عدد الموظفين الكفوئين.أما إذا كانت تعتمد التخفيض فأن استراتيجية التوظيف ستركز على تقليل العاملين الذين سيتم ابقاءهم واحتفاظهم بوظائفهم. ويمكن الاختيار من داخل المؤسسة، أو من خارجها، ومنح الصلاحية للمدراء والمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات تعيين مباشرة أو تحويلها إلى قسم إدارة الموارد البشرية، لتعيين أكثر الأشخاص كفاءة في إنجاز العمل بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية (Denisi&Griffin ,2001).

تهدف استراتيجية التوظيف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة، من ثم انتقاء واستخدام الأنسب منهم وتعنى بإيجاد التناسب بين شروط ومتطلبات الوظيفة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها،وثم اختيار الكفاءات التي تخدم مصالح المؤسسة الإنتاجية والخدمية. (نوري وكورتل،٢٠١١)

تستنتج الباحثه مما سبق أن استراتيجية التوظيف عباره عن إجراءات وخطوات تقوم بها المنظمة هدفها جمع المعلومات اللازمة عن المتقدم لشغل وظيفة معينة في المنظمة، يعتمد عليها قرارها في رفضه أو توظيفه.

مراحل عملية التوظيف:

تمر عملية التوظيف بالمراحل التالية (جودة،٢٠١٠):

١- معرفة وتحديد العدد المطلوب، والنوعية المطلوبة، والأماكن المراد تعبئتها، وشغل وظائفها الشاغرة.

٢- عمل وإجراء تحليل وظيفي لكل وظيفة، وتحديد وتوضيح مواصفات شاغل الوظيفة.

٣- قيام إدارة الموارد البشرية بدراسة إمكانية تعبئة الشواغر من مصادر داخلية أو خارجية.

٤- استلام وتنظيم طلبات التوظيف من مختلف المصادر، والمقارنه بينها ومفاضلتها، وفرزها وتصنيفها، وإقصاء غير المناسب بينها، والتواصل مع الأجدر مبدئيا؛ لإجراء الامتحان المتعلق بالوظيفة، وإجراء مقابله شخصية لمجتازي الامتحان، والمقارنة بينهم وتوظيف الأنسب.

ب- **استراتيجية التعويض:** هي واحده من أهم عناصر الجذب واستقطاب الموارد البشرية والمحافظه عليها، فإذا لم تكن هذه التعويضات تحقق الأمن والاستقرار فلن يقبل العامل الاستمرار في العمل بالمؤسسة، وسيقوم بالبحث المستمر عن فرصة أخرى تقدم له الرضا التام عن نظام التعويضات(Gupta, 2009).

تتكون استراتيجية التعويض: من التعويضات المالية وغير المالية عن طريق تحديد قيمة وأجر الوظيفة بما يناسب الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل، وذلك بتخصيص رواتب وأجور يحكمها سلم ودرجات، بالإضافه إلى منح علاوات وتأمين صحي، وسكن ومواصلات (درة والصباح،٢٠٠٨).

عرف الهيتي (٢٠٠٥) استراتيجية التعويض بأنها: المنافع والمزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها، وتهدف لغرس روح الانتماء وتعزيزها عند الداخلين الجدد، ومحاولة رفع مستوى الولاء لدى الأفراد مما ينعكس ايجابيا على الأداء والأنتاجية.

عرف السالم (٢٠٠٩) استراتيجية التعويض بأنها: عباره عما يكسبه الموظفون مقابل جهودهم وعملهم، وتركز هذه الاستراتيجية على دراسة مستوى الأجور في المؤسسة وما يمكن أن يحققه الموظفون من المنافع الأخرى كالحوافز، والمكافآت، والعلاوات، والتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة كالخدمات الطبية والإسكان. حيث تلعب استراتيجية التعويض دوراً هاماً في أداء الموظفين وعملية تحسين الأداء، ولهذا من ضروري على إدارة الموارد البشرية وضع خطة للحوافز والتعويضات تتناسب مع مستويات الأداء، والجهد الذي يبذله كل فرد من أفراد المؤسسة، وإيجاد هيكل للأجور كفيل بإغراء وتشجيع العاملين الأكفاء للعمل والعطاء.

وترى الباحثة بأنه وسيلة وممارسة تقوم به إدارة الموارد البشرية؛ لتخطيط أنواع المدفوعات التي تهدف إلى جذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتشمل دفع الأجر أو الراتب للعامل على أن يكون مناسبا للجهد الذي يقوم به، ويلائم طبيعة الوظيفة وخصائصها. ويشمل أيضا مزايا مادية لا يعمل بها الموظف كالإجازات الرسمية، والتأمينات، والخدمات الصحية، والقروض،وحالات الولاده والزواج، والخدمات الإجتماعية، ودفع الحوافز، والمكافآت للعاملين.

أشكال التعويضات:

١- **التعويضات المباشرة:** وتتمثل بالأجر أو الراتب الذي يناله العاملون مقابل كمية وجودة الانتاج الذي يقدمه العامل للمؤسسة، ويمكن للمؤسسه دفعه على أساس الإنتاج أو الزمن. وتشمل نظام المكافآت المالية التي تقوم على تعزيز الأداء الجيد المستمر والمكافآت المستمره. وهنا لابد التميز بين الحوافز والمكافآت؛ حيث أن الحوافز تدل على الدافعيه والسياسة التي تسهم في تحسين الأداء المستمر، وتعطى المكافآت بعد الإنجاز وتحقيق الأداء المتميز (برنوطي،٢٠٠١).

٢- **التعويضات غير المباشرة:** هي عباره عن الخدمات الاجتماعية المتعدده كبرامج الحماية العامة والخاصه التي تهدف لمساعدة الأفراد العاملين وعائلاتهم في حالات توقف أجورهم أو رواتبهم. وتضم التأمين الصحي والضمان وخطط رواتب التقاعد التي تختلف حسب العمر وطول فترة العمل(الهيتي،٢٠٠٥).

وترتبط التعويضات غير المباشرة بالهدف الإستراتيجي للمنظمة والمتمثل بالبقاء والتطور والأستمرار والتي ترتبط بالمؤثرات التالية (نوري وكورتل،٢٠١١)

١- محاولة السيطرة على الأجور والرواتب.

٢- مساومة النقابات والاتحادات العمالية.

٣- زيادة تكاليف الرعاية الصحية.

٤- تشجيع المنافسة بين منظمات الأعمال.

٥- الاشتراك بالتشريعات الإجتماعية والضمان الإجتماعي.

٦- مواجهة الظروف الاقتصادية والتضخم.

٧- الحد من السياسات الضريبية.

٣- **التعويضات غير المالية (المعنوية):** التي ترتكز على الإشباع الذاتي والاجتماعي، وتشمل إرسال رسائل وخطابات الشكر للمتميزين، والإعتراف بالإنجاز والإبداع، ووجود علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإدراج أسماء المميزين على لوحات الشرف.وهذا يتناسب مع مهارات ومعارف واهتمام وميول وطموح الموظف، وتعطيه الحافز للأداء والدافع للقيام بالعمل بجد واجتهاد. وتحسين بيئة العمل من إناره وتهويه وحرارة تساعد على كسب رضا وتنمية دافع الموظف، وتقليل من الأخطاء(مصطفى،٢٠٠٤).

وتقوم استراتيجية التعويض بلعب دور هام في تحفيز العاملين، وتحسين أدائهم، وزيادة الإنتاج، تهتم معظم المؤسسات بإيجاد وتطوير نظام تعويض مثالي، حيث يؤكد (Vroom Expectancy theory,1964) بنظريته أنه حين ربط الأجر بالأداء فإن العاملين بدورهم سيبذلون الجهد الأكبر؛ لزيادة أدائهم وتحسين إنتاجهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة (Kauanui,2004).

تنقسم خطط التعويض الى الأقسام التالية (Garibaldi,2006):

١- المكافأت: منها الثابت ومنها المتغير بما يناسب الإنتاج.

٢- الخطة المعتمدة على المدخلات البحته: تعيين المدفوعات الثابته لكل وحدة من الوقت.

٣- الامتياز :صرف دخل إضافي للموظف بما يناسب الجهد أو العمل الإضافي الذي يقوم به.

ج- استراتيجة التدريب والتنمية:

يعتبر التدريب استثمارا للموارد البشرية بالمؤسسة، ويعد وسيلة وطريقة حديثة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، والاستفاده منها في تحقيق أهداف المؤسسه (Hoquek ,1999).

عرف Javadin(2005) تنمية الموارد البشرية: بأنها تطوير الأفراد من كافة الجوانب مثل العمل على الجانب الاجتماعي، والحياة الشخصية، والجوانب الثقافية والروحية.

تشمل تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد حاجات المؤسسة من القوى العاملة البشرية وتنميتها، وتحسين قدراتها، وزيادة كفاءتها، ومنحها التعويض المناسب، ومراعاتها بغية الإستفاده منها، وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة (المغربي،٢٠٠٧).

وعرفها السالم (٢٠٠٩) أنها: عمليه نظامية لتغيير سلوك الموظفين نحو إنجاز أهداف المؤسسة. وتركز على مهارات العمل الحالي، وتعتبر بمثابة توجيه يساعد الموظفين للحصول على المهارات الضرورية لنجاحهم في

العمل، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية متجدده لتنمية الموظفين، والحث على استخدام تقنيات حديثة، والاستفاده من خبرات خارجية للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

وعرف (2008) Siugzdiniene التنمية: بأنها أسلوب تسهيل العمل طويل الأمد المرتبط بالقدرة على التعلم سواء أكان على مستوى الأفراد أو الجماعات من خلال التعلم المنظم وغير المنظم، والأنشطة التعليمية بهدف تحسين الأداء.

عرف معمري (٢٠٠٠) التدريب بأنه : إجراء تعليمي يساعد العاملين على اكتساب مهارات، وأساليب، وأفكار، واتجاهات، وقدرات، ومعارف لازمه؛ من أجل الوصول للأهداف المرجوه بسهولة ويسر وفق خطط تنموية الشاملة.

عرف مرعي (١٩٩٣) التدريب بأنه: عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد المهني أو الوظيفي، وذلك لإكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها للقيام بالعمل الموكل اليه بمستوى عالي من الكفاءة والأنتاجية والإتقان.

وعرف دره والصباغ (٢٠٠٨) استراتيجية التدريب: بأنها جهد منظم ومخطط له يعمل على تزويد القوى العاملة بالمعارف المعينه، وتعمل على تنمية وتطوير قدراتها ومهاراتها، وبالتالي تقويم سلوكها وتوجهاتها بطريقة إيجابية مع محاولة إيجاد وابتكار وتنفيذ برامج تدريبية لتحسين أداء العاملين وقدراتهم.

عرف السلمي (١٩٧٤) التدريب بأنه: محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.ويمكن أن يحدث هذا التدريب بشكل فردي أو جماعي من خلال عقد دورات واجتماعات وفقا لما تراه الإداره مناسبا لها.

يمكن أن يكون التدريب خارج العمل في قسم أو منشأة خاصه، فقد ينقطع العامل فتره عن العمل، ويتدرب خلال هذه الفترة، وينضم خلالها لبرامج التدريب التي تهدف لتحسين الأداء وزيادة القدره التنافسية للمؤسسة،

وإحداث تغيير في سلوك الأفراد ومهاراتهم. وكسب المعلومات التي يمكن الاستفاده منها في أداء العمل ومواكبة التكنولوجيا والتطور (المعمري ،٢٠٠٠).

وقد يكون التدريب داخل العمل بحيث يتلقى العاملون العديد من الإرشادات المتعلقة بطريقة قيامهم بالأعمال من قبل الذين هم أعلى منهم في المستوى والسلم الوظيفي (Huse&downditch,1973).

حيث يركز محتوى مواضيع التدريب على موضوعات معينه تتعلق بطريقة العمل بكفاءة وفاعلية حسب ظروف العمل، والمهارات التي يجب توافرها واستخدامها لتحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (Boydell&Leary,1996).

يقسم التدريب لنوعين رئيسين هما (Garibaldi,2006):

١- التدريب الخاص: وهو النوع الذي يحرص على تقديم مهارات معينه للعامل التي تتعلق بزيادة إنتاجة.

٢- التدريب العام: وهو النوع الذي يساعد بتنمية العنصر البشري، وزيادة إنتاج العامل الذي سيكون ذا فائدة في مؤسسات مشابهة. ويعد هذا النوع خطيرا نوعاً ما وقد يهدد المؤسسه وذلك عن طريق ترك العامل للعمل بعد الانتهاء من التدريب والبحث عن فرصة أفضل للعمل

د- استراتيجية تقييم الأداء:

تعتبر من المقومات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي إدارة وتحقيق معدلات مرتفعة من الكفاءة الإنتاجية. فإن تحديد وقياس كفاءة الموظفين في أي مؤسسة يعتبر إحدى الوظائف والأدوار الرئيسية التي تكون من مهام مدير شؤون الموظفين بمساعدة مديري الإدارات الأخرى (أبو لبدة،٢٠٠٣).

وعرف درة والصباغ (٢٠٠٨) تقييم الأداء: بأنه السلم أو المقياس الذي يحدد ويقدر وتقييم سلوك وأداء العامل الحقيقي، وهو مقياس ذو صبغة رسمية يقوم بالكشف عن سلوك العامل الوظيفي، ويبين ويوضح أسباب

أدائه، ويحاول الوقوف على نقاط القوة ودعمها وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والتحسين منها وبيان أسبابها،ودرجة تأثيرها على أوضاع العاملين وترقيتهم ونقلهم وزيادة رواتبهم أو تدريبهم.

وعرف شاويش (٢٠٠٥) تقييم الأداء بأنه: عملية تحليل أداء وسلوك وتصرفات العاملين لعملهم، وقياس مدى كفاءتهم في القيام بمهام ومسؤوليات العمل الموكله إليهم بكفاءة وفاعلية.كما أنه يحاول مقارنة ما تم إنجازه مع ما هو مطلوب القيام به كماً ونوعاً

وعرفها عباس (٢٠٠٤) بأنها: الطريقة التي يتم من خلالها قياس أداء العاملين، ومدى قيامهم بواجباتهم ومهامهم الوظيفية المطلوبة منهم، ومدى الإنجاز الفعلي للموظف وسلوكه الوظيفي، وهل لديه القدره اللازمة للقيام بالعمل؟ومدى رغبته بمعرفة نقاط القوه وجوانب الضعف لإدائه ومقدرته على تخلص من نقاط الضعف، وتعزيز ودعم جوانب القوة لديه.

وعرف (Deconzo and Robbins,1996) استراتيجية تقييم الأداء: بأنها التقييم الذي يعطي المؤسسة التغذية الراجعة عن أداء العاملين بهدف تطويره بخطط مستقبلية، وتزويد المؤسسة بالوثائق اللازمة لدعم القرارات المتعلقة بالأفراد.

بما أن استراتيجية تقييم الأداء تقوم على القياس والمراقبة بما تحتويه من استراتيجيه وتكتيك فلا بد من توافر العوامل الآتيه لقياس الأداء (Miranda&silva,2002):

١- مراقبة الأنشطة التشغيلية في المؤسسة.

٢- تطوير نظام الحوافز للموظفين.

٣- المراقبة والتخطيط.

أقسام استراتيجية تقييم الأداء:

وتقسم عملية تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع هي (Porter&Lawler, 1968):

١- قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة زمنيه محدده.

٢- محاولة تقييم أداء الأفراد من قبل طرف آخر غير الطرف الذي يقييم الأداء عادةً.

٣- التقييم الذاتي: يتم ملاحظة أهمية العامل وإعطائه الدافعية للقيام بدورة بنشاط، فيوضع العامل لأهدافه الخاصة.

ويتضح مما سبق مدى أهمية تقييم الأداء للإداره وما تتناوله من جوانب عديده تتعلق بالمؤسسه أو إجراءات العمل أو العاملين وما توفره هذه العملية من معلومات قيمه، وما تكشفه من قدرات العاملين وطاقاتهم، وما يمكن أن تقدمه من إعادة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، وتطوير وتحسين الإنتاج والانتباه إلى نقاط القوة ودعمها ومعالجة نقاط الضعف وتفاديها. وتعطي المسؤولين الفرصه في تحديد نوع التوجيه اللازم، وتحفيز سلوك العاملين وتغطية جوانب النقص،والكشف عن قدرات الموظفين ومحاولة ترقيتهم إلى وظائف أعلى، وإعطائهم المكافآت(عباس،٢٠٠٦).

عناصر عملية تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء من مجموعة من العناصر هي(السلمي،٢٠٠٨):

١- قائمة المهام والواجبات التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية محددة.

٢- معدلات الأداء المستهدفة في فترة زمنية محددة(أسبوع، شهر، سنة).

٣- معايير الأداء المقبولة (الكلفة، السرعة، الالتزام بالقواعد الإدارية والمالية، الكمية).

٤- أنماط السلوك المقبول وغير المقبول.

٥- معايير التقييم التي يتم محاسبة الفرد عليها (المبادره، الإبداع، التعاون، نوعية الأداء).

٦- الحوافز الإيجابية والسلبية التي تترتب على الأداء.

المعوقات والتحديات التي تواجه استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتحد من ممارساتها،وتضعف النتائج المرجوه منها ومن هذه الصعوبات ما يلي (عبدالباقي،٢٠٠٠):

١- ضعف دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية: حيث لإدارة الموارد البشرية الدور الأهم في وضع الإستراتيجيات والخطط وهي بحاجه إلى دعم وتمكين من قبل الإدارة العليا.

٢- عدم وضوح الأهداف العامة للمنظمة:تعتبر أهداف المنظمة العامة المقياس الأساسي لقياس نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعتمد على استراتيجيات(التوظيف، التدريب، التعويض، وتقييم الأداء). ومن هنا نلاحظ أن ضعف تحديد الأهداف العامة للمنظمة يقود إلى ضعف أهداف إدارة الموارد البشرية.

٣- قلة الموارد البشرية المخصصة: يعتمد ممارسة الأنشطة في المنظمة على أنظمة مالية وموازنات معينة،وهكذا هو الحال بالنسبة لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تحتاج للمال لتؤدي دورها بكفاءة وفاعلية مما يحقق أهداف المنظمة.

٤- ضعف التعاون والمشاركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، يعتمد التخطيط لاستراتيجة ادارة الموارد البشرية على المعلومات والبيانات المتدفقة من جميع أقسام وإدارات المنظمة لتمكين إدارة الموارد البشرية من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

٥- تحد المعوقات القانونية والتشريعية من قدرة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة.

٦- ضعف في نظام المراقبة والمتابعة في المنظمة: يدعم قوة نظام المراقبة في المنظمة نجاح التخطيط لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية،ويضمن سير الاستراتيجيات في الاتجاه الصحيح ويساعد في كشف الأخطاء منذ البداية.

٧- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

٨- زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة نسبيا في الإدارة، فكان قطاع الصناعة الياباني أول من استخدم هذا المصطلح، ومن ثم انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينات القرن الماضي بهدف تقديم خدمة أو منتج ذا جودة مرتفعة، وإيقاف الفاقد أو الحد منه، وتلبية حاجات ورضا المستخدم (الطعامنة،٢٠٠١).

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم منهجيته على عدد من الأفكار والمبادئ التي تسعى أي مؤسسة لأن تقوم بها من أجل نجاحها وتحقيق أفضل أداء ممكن. لا بد من توضيح مفهوم الجودة الشاملة والتعريف بأبرز مقوماتها.

ويمكن تعريف الجودة اصطلاحا بما يلي:

عرف العويسات (٢٠٠٣) الجودة بأنها: منهج شامل يهدف إلى تحسين الأداء الدائم بجميع الوظائف وعلى اختلاف المستويات، ويعتمد هذا المدخل على التخطيط والتنظيم وتحليل جميع الأنشطة، والحرص على تغطية والمشاركة بكافة مستويات المؤسسة.

وعرف زيدان (٢٠٠٢) الجودة: بأنها مشاركة واندماج كل الأفراد العاملين بالمؤسسة في المراقبة ،وتحقيق التطوير والتنمية، وتحسين الأداء المستمر في العمل، وتحقيق توقعات العميل المرجوه لمستوى ودرجة الجودة؛ فالمؤسسات المعنية والمهتمة بالجودة تعد نفسها لتخطيط استراتيجي مستقبلي.

وعرفها مصطفى (٢٠٠١) بأنها: ترجمة لحاجات وتوقعات العميل بشأن منتج معين وفق خصائص ومزايا محددة لضمان رضا وموافقة العميل على المنتج وتلبية رغباته.

أنواع الجودة

تستخدم جودة المنتج أو الخدمة في الحكم على نجاح أو عدم نجاح المنظمات، ولذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى تقديم الأفضل، وتحقيق رضا العميل وأشباع حاجاته، وتلخص أنواع الجودة بما يلي (هورنجون وأخرون،١٩٩٦):

١- جودة التصميم Quality of Design: وتهتم بمعرفة الأسباب التي تؤدي الى استقطاب عملاء المؤسسة، وكيفية مقابلة مواصفات المنتج أو الخدمة لحاجات ورغبات العملاء.

٢- جودة المطابقة Quality of Conformance: تهتم بالدرجة الذي وصلت إلية المؤسسة في تحقيق احتياجات العملاء، وتشمل درجة تصنيع المنتج وفقاً للموصفات والمقاييس الفنية والهندسية.

٣- جودة الأداء Quality of Performance: تتمثل بمدى قبول المجتمع للتغيرات .

إدارة الجودة الشاملة:

عرف حمودة (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة بأنها: عبارة عن فلسفة إدارية ومنهج إداري يقوم بالبحث عن قاعدة من القيم والقواعد والمعتقدات التي تجعل كل عامل يؤمن بأن الهدف الأساسي للمؤسسه هو خدمة المستفيد، عن طريق القيام بالعمل الجماعي في المؤسسة التي تتسم بالتعاون والمشاركة لتحقيق حاجات المستهلك والتطوير المستمر

وعرف توفيق (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة بأنها: الصفات التي يختص بها منتج أو خدمة وهدفها تلبية احتياجات المستهلك سواء من حيث التصميم أو التصنيع أو القدرة على الأداء بهدف كسب رضا العملاء وتلبية رغاباتهم.

وعرف الدرادكة والشلبي (٢٠٠٢) إدارة الجودة الشاملة بأنها: التغيير في أساليب إدارة المنظمة التي تسعى جاهده إلى التحسين المستمر في كل الوظائف والأنشطة والعمليات ومراحل العمل، وإن الجودة وسيلة لتحقيق حاجات العملاء.

وعرفها (Brocka (1992 بأنها: الوسيلة التي تحسن من خلالها المؤسسة أدائها بشكل مستمر في جميع مجالات العمل التشغيلية، والاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتوفرة.

وعرف عقيلي (٢٠٠١) إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج وفلسفة إدارية حديثة وهي نظام إداري شامل يقوم على إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل شيء داخل المؤسسة مثل الفكر، والقيم، والسلوك، والمعتقدات التنظيمية، ونمط القيادة، والمفاهيم الإدارية، طرق وإجراءات العمل والأداء. وتحسين وتطوير المؤسسة والوصول إلى الجودة المثلى في مخرجات السلع والخدمات، وبأقل تكلفة وإشباع حاجات ورغبات العملاء ونيل رضاهم.

وعرفها (Hoffer ettal,1994) بأنها: فلسفة ومنهج إداري مصمم لخلق مؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إيجاد نظام هيكلي متماسك من خلال تكاثف كل الجهود، وكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط وتنفيذ الأداء الجماعي.

وعرف الحوري (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة بأنها: نهج إداري متطور لا يقيده أسلوب أو طريقة محددة في القيام بالعمل فهي في حالة مستمرة من التحسن والتطوير والتفوق في الاداء لاكتساب رضا المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين جنبا لجنب من أجل تحقيق خدمة للمستهلك بجودة وكفاءه وبشكل صحيح .

وعرفها (Benhard (1991 بأنها: عملية إيجاد ثقافة متميزة للأداء بحيث تتظافر جهود الجميع بكافة المستويات الوظيفية بشكل متميز، وذلك من خلال التركيز على جودة الأداء ثم الوصول إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن.

وعرفها الشندي (١٩٩٦) بأنها: مجموعة الصفات لمنتج أو خدمة معينة أو عملية تلبية حاجات محددة.

عرف علوان (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة ومنهج فكري متكامل هدفه إرضاء المستهلك ويعتبر الهدف الأهم وطويل الأمد. وهو مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعاملين، والتحسين المستمر لجميع الأنشطة في المؤسسة ككل.وهذا المدخل الإداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة، والتركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات.

وعرفها جابلونكي (١٩٩٦) بأنها: أحد الأشكال التعاونية لإنجاز الأعمال حيث تتحد فيها الجهود والقدرات والمواهب لكل من الإدارة والعاملين؛ لتحسين جودة المنتج بشكل دائم ومن خلال فرق العمل.

وعرفها (Sterman,1997) بأنها: الإدارة التي تعنى بتحقيق أعلى جودة ممكنة حسب الإمكانيات والظروف التي تجتاح المؤسسة ولا تعنى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات .

وعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها:" أداء العمل بشكل واضح وسليم والاعتماد على تقييم الزبون في معرفة درجة التحسين في الأداء، وإحداث تطوير مستمر في المؤسسة بالاعتماد على الطرق الكمية" (Goptsch,1997).

وعرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تحتوي على جميع أنشطة المؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تأمين حاجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية وبأقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل والأفضل لجهود كافة الموظفين بدافعية مستمرة للتطوير والتنمية (قويدر ،٢٠٠٦).

ترى الباحثة مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ونهج إداري يقوم على تكاثف الجهود، ويهدف لتحقيق رضا وتلبية رغبات العميل، والعمل على تحسين المستمر بالمنظمة، وعملية تقديم الخدمات والمنتجات بأقل تكلفة وبأعلى جودة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على كوكبه من المبادئ الهامة المتمثله بما يأتي (قويدر،٢٠٠٦):

١- التركيز على الفهم والالتزام الكامل بروح المشاركة من جهة الإدارة العليا فهو المركز الأول في إدارة الجودة الشاملة ومن ضروريات بناء الهياكل التنظيمية المناسبة، ووضع إجراءات وخطط العمل الملائمة، وتوفير الأنظمة والحوافز التي تشجع الجهود وتحث على تحسين الجودة.

٢- يجب التأكيد على أن عملية تحسين الجودة مستمرة في المؤسسة ويتم فيها استخدام أفضل التطبيقات والممارسات الإدارية، واستخدام أحدث الأساليب الفنية والتكنولوجية في كافة مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات، من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات المطابقة لمعايير الجودة.

٣- التأكيد على استخدام فرق ومجموعات العمل. من ثم التركيز على التنسيق والتعاون بين كافة وحدات العمل على اختلاف مستواياتها الإدارية.

٤- تحث الجودة على أهمية وضرورة تلبية احتياجات الزبون، وبذل الجهد اللازم من قبل المؤسسة وعملائها على تحديد وإنتاج حاجاتهم من السلع والخدمات.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أثبتت مجموعة من المنظمات التي اعتمدت على منهجية إدارة الجودة الشاملة تميزاً في نتائجها، وقد وضح المنهج الأفضل لإجراء تغيير هو مقياس المفاضلة بين المؤسسات ويمكن أن تعبر هذه نقاط عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (زين الدين،١٩٩٦)

١- تقليل نسبة شكاوي العملاء.

٢- تقليص تكاليف الجودة مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء.

٣- زيادة قدرة المؤسسة التنافسية.

٤- رفع حجم الإنتاج، وزيادة الأرباح المحققة.

٥- رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة.

٦- اكتساب المؤسسة السمعة الطيبة والشهرة وإمكانية التوسع في السوق.

٧- إيجاد بيئة تدعم وتتبنى التحسين المستمر.

٨- محاولة إشراك جميع الموظفين في التطوير.

٩- الحرص على متابعة وتنمية مؤشرات وأدوات قياس الأداء.

١٠- الحد من الأنشطة والمهام التي تحلل المواد الأوليه وتجعلها منتجات أو خدمات ذات فائدة.

١١- ارتفاع جودة السلع والخدمات.

١٢- إنخفاض نسبة الغياب،والتسرب الوظيفي،والإجازات المرضية.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فكر ومنهج إداري يرتكز على مبادئ ومتطلبات. لا بد أن يكون له أهداف تسعى الإدارة لتحقيقيها ويمكن تقسيم هذه الأهداف الى ثلاثة أقسام رئيسية (حمودة،٢٠٠٥):

١- تقليل الكلفة: إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مره، والاستفادة من المواد التالفة وإعادة استخدامها.

٢- السرعة وتقليل الوقت: إنجاز الأعمال بشكل متقن وبأسرع وقت ممكن.

٣- تحقيق الجودة: تحقيق المنتج أو الخدمه لرغبة العميل ورضاه،وعدم الاهتمام بالجودة قد يؤدي لزيادة الوقت والأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة.

نماذج إدارة الجودة الشاملة:

تعد نماذج إدارة الجودة الشاملة بمثابة جهد مشترك وبصمة مميزة للعديد من العلماء ومن هذه النماذج ما يلي:

١-نموذج ديمنج (Deming's Model):

يعتبر ديمنج مؤسس نهضة إدارة الجودة الشاملة حيث أكد نموذجه على جوانب هامة في إدارة الجودة الشامله. وقسمها لعدة أقسام وانطلق من مبدأ أن العنصر البشري هو الأساس ومحور الاهتمام (جودة،٢٠٠٦).

من أهم مبادئ ديمنج التي ذكرها (العقيلي،٢٠٠١):

١- إيجاد أهداف ثابتة للمنظمة، والعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات ،والعمل على إعلان هذه الأهداف للعملاء والعاملين والمجتمع المحلي.

٢- العمل بمنهج الجودة الادارية وهو قرار مشترك بين كافة الأفراد.

٣- العمل على انتهاج الرقابة الوقائية ومنع وقوع الخطأ ودعم المخطئ بدلاً من منهج كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول.

٤- عدم اتخاذ القرارات بناءاً على التكاليف فقط.

٥- الاعتماد على أساليب حديثة للتدريب والتنمية.

٦- التقييم البناءً على الجودة النوعية واعتبارها الأساس وليس الكم.

٧- الحرص على تنمية صفة القيادة عند المدراء.

٨- الهدف الأهم هو تحقيق مستوى عالي من الجودة، وتحقيق رضا العملاء مع الابتعاد عن فكرة الربح بأي وسيلة.

٩- العمل على تسهيل العقبات والعوائق أمام العاملين التي تمنعهم من تحقيق انجازاتهم.

١٠- الحرص على العمل بشكل تعاوني من خلال فرق العمل.

١١- تطوير العاملين ذاتيا وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة.

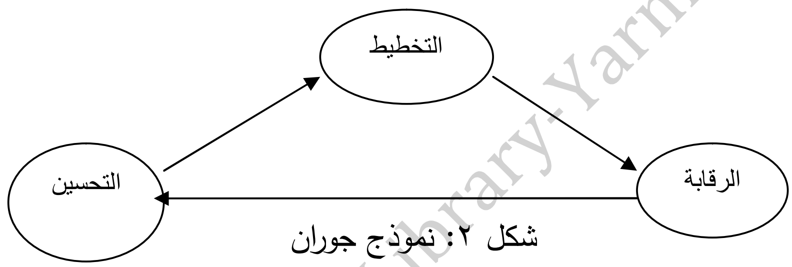
١٢- يعد عنصر الاستقرار الوظيفي من أهم عناصر الأمان للموظفين.

١٣- إجراء تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحويلة الى نمط يعتمد تطبيق المبادئ السابقة.

١٤- ترسيخ جميع المبادئ السابقة لدى العاملين والعمل على جعلها حقيقة.

٢- نموذج جوران (Juran's Model):

يعد جوران من أكبر المساهمين بإحداث ثورة في الجودة الشاملة في اليابان، حيث حرص على تقديم مفهوم واسع للجودة والكفاءة في الإدارة حيث أشار" إن الجودة لا تكون بالعمل الارتجالي، فهي لا تأتي بالصدفة، بل تتحقق من خلال ثلاث أعمدة متكاملة:تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، والتحسين المستمر"(Jauran,1986).

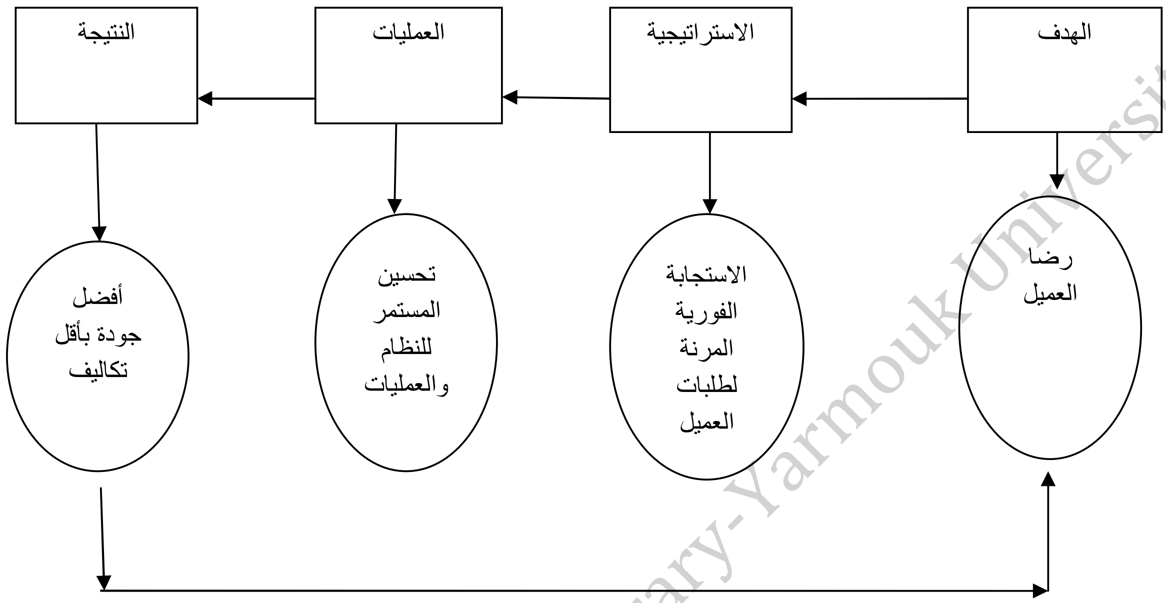


شكل ٢: نموذج جوران

المرجع: (العقيلي ٢٠٠١)

٣-نموذج فكتوري(Victorys Model)

يقوم هذا النموذج على ضرورة وجود فكرة واضحة في نظام إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إيجاد قيادة إدارية مناسبة تطبق هذه الرؤية، ويتكون من الأبعاد ذات الصلة بالهدف، والإستراتيجيات، والعمليات، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج(العقيلي،٢٠٠١).



شكل٣ : نموذج فكتوري

المرجع:(العقيلي،٢٠٠١)

٤- نموذج كرسبي (Grosbys Model):

نادى كروسبي بفكرة العيوب الصفرية،حيث ينادي المنظمات على الكفاح المستمر لتحقيق الهدف النهائي للجودة وبنسبة صفر من الإتلاف،ونجح بتحليل تكلفة الأداء والجودة،حيث أكد أن التكلفة تقل تلقائيا عندما تتحسن الجودة(العقيلي،٢٠٠١)

٥- نموذج بالدريج (Baldriges Model):

يوضح إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل يهدف إلى تحقيق رضا العملاء حيث وضح(حمودة،٢٠٠٠) هذا النموذج على النحو التالي في شكل رقم (٤):

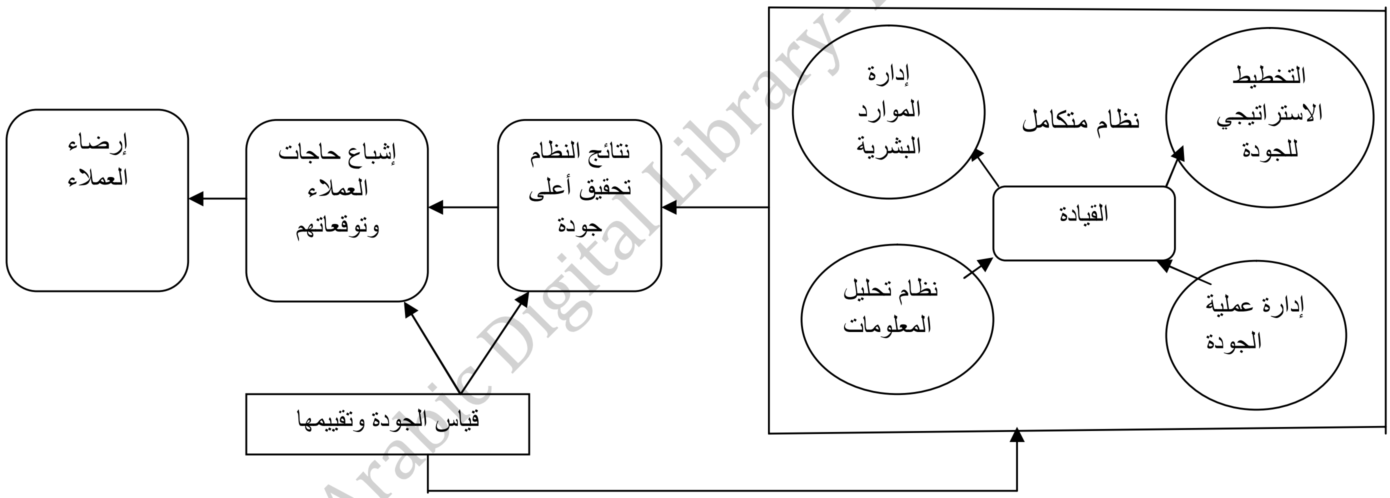
١- القيادة الإدارية: وهي محور النظام المتكامل الذي يحاول تحقيق الجودة وإرضاء العملاء.

٢– التخطيط الاستراتيجي للجودة: لابد أن تكون عملية شاملة متكاملة، ومن الضروري جعل هذه الخطط مترابطة هدفها تحقيق أعلى نسبة من الإنتاجية والوصول الى أكبر عدد من المستفيدين.

٣– إدارة عملية الجودة: وهو تصميم العمليات وإدارتها.

٤– إدارة الموارد البشرية وتنميتها:جودة تشغيل الموارد واستثمارها.

يشير هذا النموذج إلى أن قياس درجة رضا العميل وحده غير كافية، بل يجب قياس مدى رضا العميل ومقارنتها بمدى رضاه لدى مؤسسات منافسة (العقيلي،٢٠٠١)



شكل ٤ :نموذج بالدرج

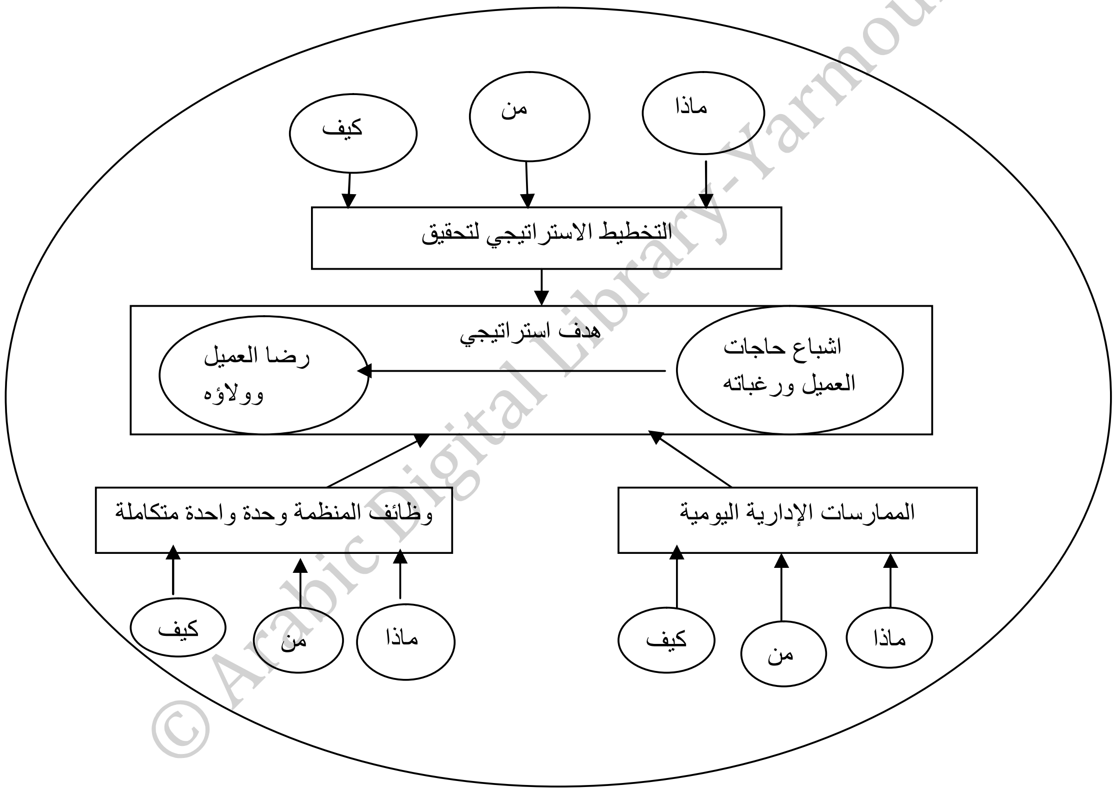
المرجع:(العقيلي،٢٠٠١)

٦– نموذج هامبر(Hampers Model)

يتألف من القيادة، والهيكل التنظيمي، والهدف، وتقييم العمليات، والتدريب والتعليم، والاتصال، والمعلومات، والتحسين المستمر(جودة،٢٠٠٠).

٧- النموذج الدائري (Circular Model)

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية،وله ثلاث عناصر مصاغه بشكل أسئلة إرشاديه هدفها تحقيق رضا العميل، وإشباع رغباتة وحاجاته، والإشباع هو أساس النموذج. ويستخدم هذا النموذج أسئلة إرشادية وهي ماذا ينفذ؟ من ينفذ؟ كيف يتم التنفيذ؟ وتستخدم هذه الأسئلة مع كافة العناصر بشكل تكاملي.



شكل ٥: النموذج الدائري

المرجع:(العقيلي،٢٠٠١)

٨- **نموذج ايشيكاوا (Ishikawas Model):**

ويعتبر بمثابة الأب الروحي للجودة وحلقاتها والتي هي عبارة عن عدد صغير من العاملين المنظمين لبعضهم تطوعيا، ويناقشون مشاكل الجودة في العمل ويحاولون إيجاد السبب والنتيجة في مخططاتهم (جودة،٢٠٠٠).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تسعى معظم المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتستطيع بعضها النجاح في تطبيقها بينما تفشل بعض المؤسسات بمحاولاتها، ويمكن أن يأتي الفشل عن طريق خطوة من الخطوات خلال تطبيق العملية نفسها، وقد يكون هناك أسباب أخرى لفشل العملية منها (عليمات،٢٠٠٣):

١- عدم توفير الإدارة العليا لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل: إيجاد هياكل تنظيمية، وأنظمة للمكافآت لدعم برنامج إدارة الجودة، وتكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق البرنامج.

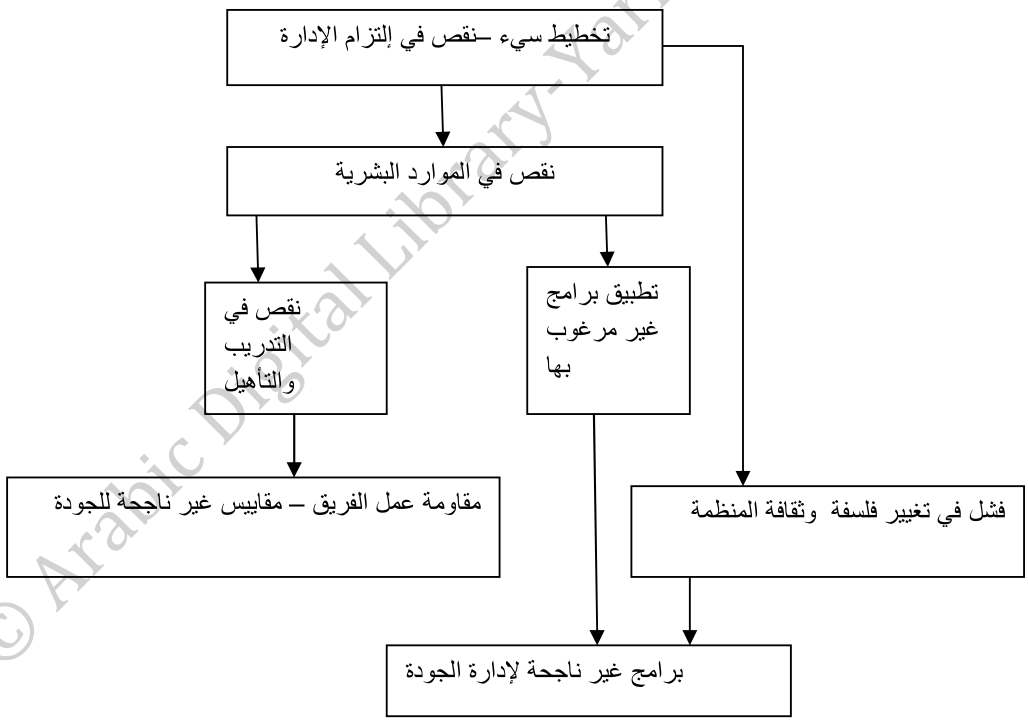
٢- الالتزام بأساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس بنظام كوحدة واحدة، إذ أنه لا يوجد طريقة معينة تضمن تطبيقه بنجاح، إذ لا بد من النظر إليه كنظام متكامل ومترابط الأجزاء.

٣- عدم إشراك العاملين في برنامج الجودة، فنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة كل أفرادالمؤسسة وتكاثف جهودهم.

٤- الثقافة التنظيمية المنتشرة في المؤسسات تختلف عن الثقافة التنظيمية التي تلائم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة(القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر).

٥- عدم مناسبة الوضع المادي السائد في المؤسسات مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

ومن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة،عدم مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم المقدرة على ترجمة برامج التدريب إلى ممارسات واقعية حقيقية، ومن المعوقات أيضا توقع نتائج فورية للتدريب وليس بعيدة المدى، ومحاولة كل من الإدارة أو العاملين رفض التغيير ومقاومته،ومن المعوقات أيضاً اعتماد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء الجودة أكثر من إعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة (عبدالفتاح،٢٠٠٠).



شكل ٦: مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المرجع:(Whalen & Rahim,1994)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تهدف الى تحسين الجودة، وتطبيق هذه المبادئ يساعد في تحقيق مستوى متميز من الجودة،ومايلي أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Ross,1999).

١- **التركيز على رضا المراجعين:** الهدف الأساسي لأي مؤسسة كسب رضا المستهلك وتلبية حاجاته،حيث تقوم المؤسسات باختيار الجودة كأساس لها حتى تتمكن من إقناع المستهلكين بخدماتها أو سلعها. حيث يقوم المستهلك بالحكم عليها بأنها جيده أو رديئة. ويعتبر المستهلك الجزء الأهم بالمؤسسة وهو بمثابة نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطه فيه. تبدأ المؤسسه بمحاولة تلبية حاجاته ورغباته، وهو الذي يقوم بتقييم السلع والخدمات والحكم عليها إذا نالت رضاه أو لم تنل، فرضاه يعني زياده في المبيعات والأرباح بينما عدم رضاه يمكن أن يؤدي إلى خسارة في المؤسسة، فمحور التنافس يقوم على أساس الجودة العالية والأسعار المناسبة لكسب رضا المستهلك (النعيمي،٢٠٠٠).

يعد الزبون من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسةحيث تسعى المؤسسات إلى ربح، ولتحقيقة يجب الوصول إلى الزبون وكسب رضاه، حيث يقسم الزبون لنوعين: داخلي وخارجي(Besterfield,2005):

الزبون الداخلي أي شخص يكون ضمن أي مرحلة من مراحل العملية وهو زبون للعملية التي تم انجازها.

الزبون الخارجي: هو ذلك الشخص الذي يشتري أو يستخدم المنتج أو الخدمة.

وترى الباحثة أن التركيز على رضا المستهلك يضم مدى إبداء الموظفين الاهتمام واللباقة بالتعرف على آراء وشكاوي المراجعين، ومدى تلقي مقترحات وشكاوي المراجعين وأخذها بعين الاعتبار، ومدى تبسيط وتسهيل الإجراءات للحصول على خدمة معينه، ومدى منح الأولوية لمصالح المراجعين من قبل المؤسسة ومديريها. إذ أن مستوى رضا العميل يعكس مستوى الجودة المحقق في مؤسسة ما.

٢- **العمل بروح الفريق:** وهي إمكانية عمل مجموعة من الأفراد مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محدده ومشتركة؛ ومن أجل تحقيق هذه الغايه يجب أن يكون عدد أعضاء الفريق مثالي حتى يتسنى للجميع المشاركة في النقاشات وبالتالي إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها.

ويضم العمل بروح الفريق حرص العاملين المستمر في المؤسسة على تنسيق الجهود المبذولة، والتعاون بين الأقسام والإدارة، واستخدام فرق العمل للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، ومدى توافر بيئة إجتماعية طيبة بين العاملين يسود فيها التفاهم والانسجام، ومدى توافر الأجهزة الحديثة في المؤسسة لتسهل عملية الاتصال الأفقي والعمودي في المؤسسة، وبالتالي سهولة الحصول على المعلومات (دلالشة،٢٠٠٧).

٣- **مشاركة العاملين:** منح العاملين الفرصة لإعطاء آرائهم وتوجيههم للنقد البناء، وإمكانية توضيح معوقات العمل وإيجاد الحلول المناسبة، ومنح العملاء صلاحية تغيير طرق وأساليب أدائهم وأعمالهم، وتوفير الفرصة لديهم لتلبية رغبات العملاء، وإيجاد فرق عمل فيها جميع التخصصات لتقديم الخدمات وجمع البيانات والمعلومات.

ترى الباحثة أن مشاركة العاملين يضم مدى مستوى اعتبار تبادل الآراء بين العاملين والمدراء أداة لتطوير الخدمات، ومدى تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار للعاملين بعدالة ووضوح من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، ومدى تفويض المدير بقدر مناسب من صلاحيات للعاملين،مدى إشراك العاملين في صياغة سياسات المؤسسة وطرح الاقتراحات والمبادرات.

وتعنى مشاركة العاملين بالفهم، والالتزام، وروح المشاركة، وضرورة سياسات العمل، والإجراءات المناسبة، والأنظمة التي تشجع وتحسن الجودة (Robbins &Coulter,2005).

٤- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر من أساسيات تحقيق المؤسسة لأهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأثناء عملية التحسين المستمرة تتم عملية تنمية المؤسسة وتطويرها وفقا للمنهج الياباني الذي يتصف بالصفات التالية (السلمي،١٩٩٥):

- التطوير مسؤولية مشتركة تقع على عاتق كل فرد في المؤسسة وليس على جماعة معينه.
- يركز التحسين المستمر على تحسين العمليات وتطويرها وصولا لأفضل نتائج.
- يشمل التحسين كافة المجالات ولا يقتصر على مجال معين سواء كانت هذه المجالات إنتاجية،أو التسويقية،أو تمويلية أو إدارية.
- التحسين المستمر مسؤولية مشتركة بين العاملين والإدارة.
- يكون التحسين وبشكل تكاملي في الفكر الإداري، ونظم العمل، ووسائل تحليل المشاكلات واتخاذ القرارات.
- يعتبر الاعتراف بوجود المشكله الخطوة الأولى في إجراء تحسين العمل.
- الاعتراف والتأكيد على أهمية العميل وضرورة تلبية وإشباع حاجاته ورغباته،تعد أحد أسس التحسين المستمر.

ويضم التحسين المستمر مراجعة احتياجات المؤسسة الوظيفية بانتظام بغرض إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، ومدى اهتمام المؤسسة بالمحافظة على الكفاءة الداخلية، ومدى تناسب المعايير الموضوعة مع الاختيار المناسب للقيام بالمهام. يمكن التغيير في طريقة ومنهج العاملين من القيام بالعمل(Lawler,1994).

٥- **بناء ودعم ثقافة الجودة:** وتشمل مدى توفر السبل المناسبة للتعريف بالجودة، وأن الجودة أحد أهداف المؤسسة الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها بمختلف المجالات والظروف، وتهدف إلى التحسين المستمر، وتؤكد على ضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية،وخلق علاقات عمل جيدة بين أفرادها.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تلعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً وحاسماً في القيام بعناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، لتأدية هذا الدور الحاسم والهام فإنه يجب أن يتضمن هذا الدور اتباع ممارسات إدارية ترتكز على تحقيق الجودة من خلال عمليات التوظيف، والتعويض، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء،مما يؤدي إلى التحسين المستمر الذي يعتمد نجاح أو فشل إدارة الجودة على الطريقة والأسلوب الذي ينجز بها العمل من خلال الموظفين من كافة المستويات.

بالإمكان القول أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تقوم بتسهيل وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ترتكز على المرونة، والاتصال الجانبي، وكفاءة وفاعلية المجموعة والمسؤولية المشتركة الواقعه عليها بكافة العمليات التي تهدف وتقوم على رضا المراجعين كحد أعلى. ويمثل التدريب الفاعل والهادف الفهم الحقيقي للعاملين وللاحتياجات الفعلية التدريبية للمؤسسة، وتعتمد المؤسسات الناجحة بتدريب عامليهاعلى أساسيات وجوهر عملية الجودة كما تبين لهم أهداف وغايات المؤسسة، ويبنى على تلك الأساسيات والأهداف تحديد برامج تدريب أكثر فاعلية تتناسب مع احتياجات العمل في مختلف الوحدات والفروع والأقسام.

أظهرت دراسة (حسين وعبدالجبار،٢٠٠٥) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وهذا يبين الدور الذي تحتله استراتيجية إدارة الموارد البشرية في دعم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. وأن مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤلون ولهم دور بارز في تحقيق إدارة الجودة الشامله، ويعد العاملون عنصرًا جوهرياً من عناصر الجودة الشاملة وأن نجاح أو فشل برامج الإداره يعتمد على المورد البشري.

وأظهرت دراسة (مناصرية، ٢٠١٢) وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. وبينت الدراسة إلى أن هذه العلاقة طردية مما يشير إلى ضرورة تطبيق استراتيجية الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أشارت دراسة (Galiskan, ٢٠١٠) إلى وجود علاقة سببية إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل تلك العلاقة بين استراتجية الموارد البشرية بالتدريب والتنمية التي يمكنها أن تحقق أفضل النتائج المرجوه للجودة الشاملة.

كذلك بينت دراسة (القاضي،٢٠١١) إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير وأداء العاملين، ومدى تطبيق الجودة. وكانت هناك علاقة سلبية بين استراتيجية التعويض وأداء العاملين وتحقيق الجودة في الجامعات الأردنية.

وأظهرت دراسة (حاجي ،2010) إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتحقيق التميز المؤسسي ومدى تحقيق الجودة الشاملة في شركات زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية مقوم أساسي من المقومات التي تحقق الجودة. إذ أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على أداء العاملين فيها من مختلف المستويات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

فيما يلي ذكر للدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما موزعة تحت ثلاثة عناوين:محلية،وعربية، وأجنبية.

الدراسات المحلية السابقةالمتعلقة باستراتيجية ادارة الموارد البشرية:

دراسة (الكساسبه وأخرون، ٢٠١٠) بعنوان

"**دور وظائف إدارة الموارد البشريه في المنظمة المتعلمة:دراسة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن**"

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشريه (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظه على الموارد البشرية) في المؤسسة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، وبعد خضوع إجابات الاستبانة وعينة الدراسة للتحليل الإحصائي، بينت الدراسة النتائج التاليه: يوجد هناك أثر للمتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير،الاستقطاب والاختيار، المحافظه على الموارد البشرية) على المتغير التابع للمؤسسة المتعلمة، وبينت مستوى رأي عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والمحافظه على الموارد البشرية) في مجموعة شركات طلال أبو غزاله متوسطاً، بينما كان مستوى تنفيذ استراتيجية الاستقطاب والاختيار عالياً. حيث أظهرت مستوى آراءعينة الدراسة حول مستوى تطبيق مفهوم المؤسسة المتعلمة في شركات طلال أبو غزاله متوسطاً.

دراسة عبدالرحيم (٢٠١٠) بعنوان

"**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني- دراسة ميدانية في مراكز الوزارات**"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني وجاهزية الوزارات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومعرفة الصعوبات التي قد تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى وجود فروقات ذات دلاله إحصائية في إجابات عينة الدراسة في درجة جاهزية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد وزعت استبانة على عينة الدراسة، وبعد إتمام عملية التحليل بينت الدراسة النتائج الآتيه: كانت درجة جاهزية الوزارات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متوسطة، وارتفاع درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة في مستوى الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية التي تعود للمتغيرات التالية: الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بدرجة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد التي تعود لمتغير الوظيفة. وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات. ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات، و تحديد الصعوبات وتوضيح التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

دراسة القاضي (٢٠١٢) بعنوان

"علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات – دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن،لقد تم تصميم استبانة مكونه من (٨٨) مفردة وزعت على عينة الدراسة، وبعد جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بينت الدراسة عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلاله إحصائية لمستوى الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشريه على أداء العاملين في الجامعات الخاصة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير ومشاركة الموظفيين على أداء الموظفين في تلك الجامعات.وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام واستراتيجية التعويضات على أداء الموظفين في تلك الجامعات، ووجود أثر ذو دلاله إحصائية لمدى تطبيق الممارسات الاستراتيجيه لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

دراسة (القاضي، ٢٠١٢) بعنوان

"مستوى ممارسة التخطيط للموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي من وجهة نظر الإداره الإشرافية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة التخطيط للموارد البشرية، وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبدالله الجامعي من منظور الإدارة الإشرافية، وهدفت أيضاً إلى تحليل وتقييم العلاقة بين عناصر التخطيط للموارد البشرية المتكونه من المفاهيم الآتية (تخطيط الموارد الموارد البشرية، تلائم وظائف الموارد البشرية، وخطة الموارد البشرية، والبيئة الداخلية والخارجية) وبين درجة الأداء الوظيفي في مجالات (الدقة،

والسرعة، والكمية، والجودة)، ولتوضيح أهداف الدراسة ومقوماتها والإجابة عن أسئلتها واختبار وتحليل فرضياتها تم الاستعانه بالمنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة وبعد التحليل الإحصائي للإجابات أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها:أن درجة تطبيق التخطيط للموارد البشرية بشكل عام للإدارة الإشرافية كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلاله إحصائية في التخطيط للموارد البشرية بشكل عام من جهة الأداء الوظيفي بمختلف مجالاتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لأثر المتغير (الجنس) في التخطيط للموارد البشرية بشكل عام ما عدا مجالي "خطة الموارد البشرية" والبيئة الداخلية والخارجية، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور، وأشارت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمستوى تطبيق عناصر التخطيط للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الإدارة الإشرافية في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي

الدراسات العربية السابقة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

دراسة بلفيقة(٢٠١٢) بعنوان

"**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي _ دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن**"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتكونه من (إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، والتمكين)على الالتزام والولاء التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة في عاصمة الجمهورية اليمنية صنعاء، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج (Meyer&Allen) للالتزام والولاء التنظيمي كمفهوم يتكون من الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر. وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في المستشفيات الخاصة في صنعاء.

ولتحقيق ذلك الهدف تم استخدام استبانة طبقت على عينة الدراسة، وبعد فحص وتحليل الاستبانة، بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلاله إحصائيه لممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام والولاء التنظيمي، وذلك حسب الترتيب الآتي: (التمكين، والتدريب والتطوير، وإجراءات التوظيف، والمكافآت والتعويضات، وتقييم الأداء) تعتبر ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عوامل متعلقة في ازدياد الولاء التنظيمي بين الموظفين، ويؤثر الالتزام بشكل كبير بجوهر الرسالة التي تبعثها إدارة الموارد البشرية للموظفين عن طريق ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نفسها.كما بينت النتائج بشكل عام أن درجة ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشريه كانت متوسطة من وجهة نظر الموظفين، وذلك حسب الترتيب الآتي: (تقييم الأداء، تمكين الموظفين، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت) وبشكل فردي. إن درجة تطبيق كل ممارسة على انفراد كانت متوسطة باستثناء درجة تطبيق المكافآت والتعويضات كانت متدنية، وفيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فقد كان متوسطاً بشكل عام فقد ظهرت أبعاد الالتزام على النحو الآتي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي)، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق في آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافيه كل على انفراد حيث كان لها أثر واضح على الالتزام بشكل عام وعلى البعدين (العاطفي والمستمر) بينما لم يكن له أثر على البعد المعياري للالتزام.

الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

دراسة(katou(2008 بعنوان

"Measuring the Impact of HRM on Organization Performance."

هدفت الدراسة إلى تعرف على درجة أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات في القطاع الصناعي اليوناني، وقد تم استخدام الاستبانة تم توزيعها على (١٧٨) منشأه صناعية ، واستعملت منهجية المعادلة الهيكلية (structural Equation modeling) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسه والإجابه عن أسئلة الدراسة،

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقه إيجابية قويه بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفه على أداء المؤسسة مثل التدريب، وتقييم الأداء، والتعويض، الاختيار.

دراسة Gooderham(2008) بعنوان

"The Impact Of Bundles Of Strategic Human Resources Management Practices On Performance Of European Firms."

هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد العلاقة بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات المتكونه من ٣٢٨ الشركة والموجودة في الدول التابعة للإتحاد الأوروبي، وبعد الحصول على البيانات وتحليلها نتج عن تحليلها ٨٠ مفردة وممارسات متباينه من قبل إدارة الموارد البشرية في عدد من الحزم وتتمثل هذه الممارسات على أنها حسابية أو تعاونية أو وسيطه، بينما تمكنت العوامل الطارئة من ضبط استراتيجيات الشركة وحجمها، والسوق، والظروف، ومستوى النقابات بالإضافة إلى الهيمنه على الصناعة في البلد،وتظهر نتائج التحليل أن خمسة من ستة ممارسات حسابية واثنين من الثلاثة ممارسات وسيطه كان لها أثر مرتفع على أداء الشركه من ستة ممارسات تعاونية لديها، وهناك أثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء كان متواضعا وضعيفا نسبيا.

دراسة Najia(2008) بعنوان

"Aspects of Strategic Human Resources Management and Their Role in Developing Competitive Advantage (An Applied Study in Jordanian Mobile Telecommunications Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مجال الاتصالات الخلويه الأردنية، وباعتبارها مصدر ممكن للقيام بأفضلية تنافسية للشركات، وبينت التحليلات على دراسة حالة الشركات (زين، أورنج وأمنية للاتصالات) والعلاقات التعاونية التي أسستها الشركة لكي تتناسب مع البيئة التنافسية المتزايدة، وبعد إجراء حوارات عن العلاقة التعاونية واستراتيجيات العمل، والتي من شأنها تشكيل نهج تنافسي

تنظيمي. وبعد جمع البيانات من مصادر متباينه مثل المقابلات الشخصية، والاستشارات، والمواقع الالكترونية للشركات واستخدام الاستبيان، تم تحليل المعلومات من إجابات عينة الدراسة وإجراء الفحوصات واختبار الفرضيات، فقد بينت نتائج الاختبارات والفحوصات بأن شركات الاتصالات الأردنية تعد إحدى المؤسسات المدركة الواعيه لأهمية العنصر البشري في إنجاز مهام الشركة وأهدافها، وتقدر التغير النابع عن جهود وأداء العاملين وتزويدهم بالمقومات الضروريه اللازمة لضمان موقعها التنافسي من خلال ممارساتها لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة(Dharmasriri(2009 بعنوان

"Strategic Orientation of Human Resource Managers in Commercial Banks in South Asia."

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي لمديري الموارد البشرية في جنوب آسيا.اذ ركزت الدراسه على الخصائص الشخصية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة التي تساعد في مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي لمديري إدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق أثر الترابط بينهما، وقد تم إجراء الدراسة على البنوك التجارية مرتفعة الأداء في كل من الهند، وسيريلانكا، وبنغلادش وباكستان. وبينت الدراسة أن العوامل الفردية والشخصية ظهرت جليا في المعرفة والمهارة والإدراك كمتطلبات عمل ضرورية للقيام بالعمل، بينما ظهرت العوامل المتعلقة بالمؤسسة بشكل واضح في مفهوم إدارة الموارد البشرية عند المديرين وتوجهات الأداء في البنوك التجارية.

دراسة (Galiskan(2010 بعنوان

"The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance."

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي؛ حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم المصادر المكونه للميزة التنافسية في بيئة وظروف تنافسية سريعة التغيير. ويمكن لإدارة الموارد

البشرية المساهمة الفاعله في تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن طريق عملية تسهيل وتطويروتنمية الكفاءات البشرية. تظهر الأبحاث المنشورة ككل العلاقات السببية الإيجابية بين سياسة إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال، وتكمن هذه العلاقات السببية بين مدير إدارة الموارد البشرية وتصميم البرامج التي ظهرت بعد استخدام استبانه وتحليل البيانات الناتجه عن الإجابات، التي من شأنها الوصول إلى أفضل النتائج التشغيلية؛ لتحقيق الأداء التنظيمي العالي الجودة. بينت هذه الدراسة بعد التحقق من أهمية دور إدارة الموارد البشرية من خلال دراسات اكاديمية محدده وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي التنظيمي المتميز،وإن استراتيجية الموارد البشرية لها علاقة سببية كبيرة مع الأداء التنظيمي.

دراسة(Khera,2010) بعنوان

"Human Resource Practices and Their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين في البنوك التجارية في الهند،بعد استخدام استبانه وتوزيعها وتحليل محتوى إجاباتها، وبعد تناول الدراسة ١٧ استراتيجيه من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أبرزها الاستقطاب، والتعيين، والتحفيز، ومشاركة العاملين، والتخطيط، والتعويض، والتطوير، والتدريب. طبقت الدراسة على عينة مكونة من ١٨٤ موظف إداري في ثلاثة بنوك (بنك خاص، بنك أجنبي وبنك من القطاع العام) بعد تحليل البيانات واستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ومعامل الارتباط. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإداء العاملين في مجالات الاستقطاب، والتعيين، والتعويضات، والتدريب، والتطوير في عدد من البنوك الهندية.

دراسة (Xinc(2010 بعنوان

"Impact of Universities Optimal Human Resources Management Practices on Organisational Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات إدارة الموارد البشرية الجامعية المثالية، كما هدفت إلى التعرف على أثر هذه الممارسات لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجامعية المثالية على الأداء التنظيمي. بعد تحليل الإجابات واختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة،أشارت الدراسة إلى تحقيق النتائج التالية:تتكون ممارسات إدارة الموارد البشرية الجامعية المثالية من تعيين العاملين، وتوزيعهم، وتوفير آليات معينه لتحفيزهم، والمشاركة، وإدارة وتقييم أدائهم. ويتكون الاداء الوظيفي المثالي من رضا العاملين، وأعضاء هيئة التدريس، ورضا المجتمع، والأداء المالي الذي يساهم في ممارسات مثالية. وأن لتعيين وتوظيف العاملين وتوزيعهم أثر إيجابي على رضا العاملين ورضا المجتمع ككل. وبتوفير آلية التحفيز التي لها تأثير إيجابي على التدريس وأداء البحث العلمي والأداء المالي، وبالتالي المساهمه الفاعلة المؤثرة إيجابياً على رضا المجتمع؛ وأن إدارة الأداء التنظيمي لها تأثير إيجابي على رضا الموظفين.

دراسة (Berber(2011 بعنوان

"Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantages".

يرتبط الإدراك الحديث لنجاح الشركات في السوق بتطبيق مفهوم الاستراتيجية التنافسية، الذي لا يزال مفهوما معقدا وكيفية تحديد السبيل الذي يمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية، والطريقة المثلى التي تمكن الشركة بأن تصبح الأكثر تميزاً وتنافساً في السوق. يتزايد عدد الإداريين الذين يسعون جاهدين إلى تحقيق الميزة

التنافسية باستخدام الموارد البشرية عوضاً عن استخدام التكنولوجيا، ويولي المدراء المزيد من الاهتمام والانتباه إلى طبيعة وخصائص هذا المورد الهام. فقد هدفت الدراسة لبحث أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على الميزه التنافسية للمؤسسات الحديثة عن طريق تحليل وتوضيح كافة أنشطة الإدارة التي تحتوي على هذا المفهوم،وهل هناك أهمية للتعليم والمعرفة بالنسبة للموارد البشرية؟ التي يمكننا القول بإنها أكثر العناصر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لرأي الكثير من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع. بينت الدراسة أن الإنسان المصدر الأكثر أهمية وفاعلية في عملية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التطوير المستمر لرأس المال البشري الذي يساهم في توفير للشركة قدرة فريدة ومميزة واستعداد مثالي لتقبل التغيرات الدائمة والحتمية في بيئة العمل.

دراسة (Gialani(2012 بعنوان

"The Role Of Strategic Human Resource Management In Creation Of Competitive Advantages (Case Study: A Commercial Organization In Malaysia."

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة تجارية في ماليزيا، وقد تم جمع البيانات المستخدمة بالدراسةعن طريق توزيع استبيانات، وإجراء مقابلات مع الإداريين وتقييم التقارير المتاحة، وتم استخدام طرق التحليل SWOT و PES، وقد بينت الدراسة النتائج التالية امتلاك المؤسسات الشروط المناسبه في عملية توظيف الموارد البشرية سواء كان داخليا أو خارجيا. وكان تأثير العوامل الخارجية للمؤسسة على دور إدارة الموارد البشرية سيئاً، وبالتالي أوصت الدراسة بتطبيق الاستراتيجيات الهجومية في عملية الإدخال بينما أوصت باستخدام استراتيجيات دفاعية لتقديم مستوى أفضل في عملية الصيانة والمخرجات، ويستنتج من ذلك أن الإنجاز الناجح للاستراتيجيات الموصى بها يعد ضماناً متماسكاً ومتقارباً في الدراسات العامة للموارد البشرية والسياسات والاستراتيجيات، وقد تمت الموافقة على بعض استراتيجيات الموارد البشرية لما لها من دور رئيسي هام في خلق الميزة التنافسية.

الدراسات المحلية السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

دراسة (العمري والصخري،٢٠٠٦) بعنوان

"درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديمين الإداريين"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديمين الإداريين، وبعد تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وخضوعها للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين كانت بدرجة متوسطة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين.

دراسة (أبو زيد و حجازي، ٢٠٠٧) بعنوان

"أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة التكاملية بين مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية، وبين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة جودة الخدمة المقدمة لمتلقي الخدمة في القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية، وبعد تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة وخضوعها للتحليل الإحصائي، وبعد تحليل النتائج لخمس مؤسسات من القطاع العام الأردني. أشارت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها: تنفيذ المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة والحكومة الإلكترونية في تحسين مستوى ممارسات جودة

الخدمة، أن القيام بالتطبيق الحكومة الإلكترونية يمكنه أن يدعم تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك من خلال مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمة.

دراسة اسماعيل (٢٠٠٧) بعنوان

" معيار الأفراد– جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للمنظمات الإدارية–الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة معيار الأفراد بحسب رأي المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، والذي يبحث بعلاقة الأدوار والجهود المؤسسية المبذولة في إيجاد بيئة عمل داعمة متوازنة ومحافظه على تشجيع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي، وأظهرت الدراسة أنه يجب توفر تقييم الفاعلية في المجالات الآتيه:تطبيق سياسة توظيف يتحرى فيها العدالة والشفافية، وتوفير نظام مكافآت لتحفيز العاملين، العمل على إيجاد خطط لتوفير الكوادر القادره على مواجهة الطلب الحالي والمستقبلي من أجل القيام بتنفيذ برامج تطوير وتدريب للعاملين تقوم بتلبية حاجات المؤسسة، بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ برامج تشجع على تعزيز رضا الموظفين وتحثهم على البقاء في المؤسسة.أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تقييم أداء المؤسسة عن طريق قياس قدرتها على إدارة الموارد البشرية إدارة صحيحة، وقد شملت معايير التقييم تقريباً كل أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى استنباط معايير فرعية قادرة على فحص سياسات المؤسسه في مختلف المجالات المتمثله بالاستقطاب والاختيار والتعيين في المؤسسة، بما يحقق تكافؤ الفرص حيث يقيم ويبين درجة ملائمة هذة السياسات لاستقطاب وتوظيف أشخاص أكفاء مؤهلين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، ويمكن من خلال ذلك تحقيق أهداف المؤسسه بما فيها من دعم وزيادة الميزة التنافسية.

دراسة الفاضل (٢٠٠٩) بعنوان

"علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس أقليم شمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين خلال العام الدراسي ٢٠٠٨ ٢٠٠٩\، وقد شملت الدراسه جميع معلمين ومعلمات مدارس أقليم الشمال التابعين لوزارة التربية والتعليم، وتم استخدام أداة الاستبيانة لجمع البيانات والمعلومات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين لدى مدراء المدارس الحكومية في إقليم شمال الأردن ممتاز ومرتفع، وأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والجنس، ويوجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بمختلف مجالاته ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المدارس من وجهة نظر العاملين

دراسة (القاضي و الزبن،٢٠١١) بعنوان

"درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الإداريين في درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية. وهل هناك علاقة بينها تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟ وقد استخدمت استبانة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأشارت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن معدل آراء الإداريين لمستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إجراءات شوؤن الطلبة في الجامعات الرسمية الأردنية كانت متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الرسمية الأردنية تعود لمتغير الجنس ولصالح الذكور. ولا يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الرسمية الأردنية التي تعود لمتغير سنوات الخبرة في أي مكون من مكونات الدراسة . وأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين في عمادات شؤون الطلبه في الجامعات الأردنية تعود لمتغير المسمى الوظيفي في جميع أوساط الدراسة ولصالح فئة العميد.

الدراسات العربية السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

دراسة بركات(٢٠٠٧) بعنوان

"واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تنفيذ أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية القائمه في البنوك العاملة في قطاع غزة. تتمثل هذه الأبعاد في مايلي (التركيز على العملاء، التركيز على تلبية حاجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، و مدى التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) وهدفت الدراسة الى بيان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.استخدمت دراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة غرضها جمع البيانات. وبينت الدراسة إلى أن هنالك جهد واضح لقيام البنوك العاملة في قطاع غزة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية القائمة فيها، وقد تم تنفيذ الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة في البنوك العاملة. وأظهرت الدراسة عدم وجود أي فروق ذات دلاله إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تنفيذ أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية القائمة في البنوك العاملة في قطاع غزة تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسه المتمثلة بـ (المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس).

دراسة حجازي (٢٠٠٧) بعنوان

"أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير وظائف ومهام المراجعة الداخلية-دراسة حالة الشركات الصناعية الحاصلة على الآيزو في قطاع غزه"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات، ومعرفة أثر المراجعة الداخلية كمهنة وعلم بتغيرات في بيئة النشاط الاقتصادي.

تم استخدام استبانة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لبيان نتائج الدراسة. وقد نتج عن الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بوظائف ومهام المراجعة الداخلية كوسيلة لتحقيق التحسين المستمر في الجودة الخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة يوسف (٢٠٠٧) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في الجزائر"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة،وتوضيح التقنيات الداعمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،وتوصلت إلى أن هناك أثر واضح بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل وولائه.وتحسين مستوى الجودة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة ويضمن استمرارها وبقائها، حيث تستطيع الإدارة جعل الجودة هدفاً استراتيجياً للمنظمة وتمكن عامليها، وبالتالي يؤدي إلى دعم وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة عايش (٢٠٠٨) بعنوان

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لإدارة الجودة الشاملة ومدى مستوى تطبيقها لهذا المفهوم، ومعرفة طبيعة العلاقة الناشئه بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والدرجة التي تحققها في الأداء المؤسسي لتلك المصارف. وقد صممت استبانة استخدمت في الدراسة الميدانية قاست متغيراتها واختبرت الفرضيات. وقد أشارت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت مفهوم إدراة الجودة الشاملة بكل عناصره، وأشارت الدراسة إلى أن مستويات التنفيذ لتلك العناصر مختلفة فقد وجدت أن أعلى تنفيذ كان التركيز على العميل، من ثم تلبية احتياجات العاملين ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين حقق مستوى تطبيق التركيز على الاحتياجات الإداريه والتكنولوجية للمنافسة أدنى مستويات التطبيق. وتوصلت أيضا إلى انه لا يوجد اختلاف بين أبعاد الجودة الشاملة من حيث أثرها على تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة علاونة(٢٠٠٨) بعنوان

"واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمجالات الدراسة،ومتغير المؤهل العلمي،

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات النوع الإجتماعي، ونوع الكلية، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجامعة.

دراسة بدر(٢٠٠٩) بعنوان

"أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية والأجنبية،والتعرف على منهج قياس الأداء المتبع في هذه المؤسسات.حيث تم تصميم استبانة تهدف إلى التعرف على متغيرات الدراسة ميدانيا لغاية اختبار الفرضيات، وبينت نتائج الدراسة وجود اهتمام من قبل المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها، والعمل المستمر على تحسين تطبيق المتغيرات.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

دراسة (Uma,Vinod,Danuta and frank,2009) بعنوان

" Contiuous Improvement of Performance measurement by TQM Adopters"

هدفت الدراسة إلى توضيح درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الكندية، والتعرف على الصلة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء، وقد تم تطبيق الدراسة على (١٩) شركة كندية تكونت منها عينة الدراسة وبلغ عدد العاملين فيها حوالي (١٥٠ الى٧٠٠٠) عاملا، وللتأكد من درجة تطبيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة استبانة إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع وعالي لتطبيق مبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمصانع الكندية، بالإضافة إلى إظهار النتائج لوجود علاقة قوية إيجابية بين مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الشركات الكندية

الدراسات المحلية السابقة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

دراسة (عريقات وأخرون ،٢٠١٠) بعنوان

"دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية:حاله دراسيه_بنك الاسكان للتجارة والتمويل الأردني"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي من عناصر المؤسسة، وبينت الدراسة تجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني عن طريق التعرف على مصادر الاستقطاب التي اعتمدها البنك في عملية توظيف أفضل الموظفين، وفي التعرف على مدى أثر معايير الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المصارف. وأظهرت الدراسة أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب التي تتلخص في اعتماد البنك على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات بالدرجة الثانية. كما وضحت أن البنك دائم السعي إلى تحقيق النوعية عند تطبيق استراتيجية الاستقطاب، والتي تقوم أساساً على الخبرة العملية في مجال المصارف والتفوق الدراسي في الجامعات، وأشار البنك إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يرتكز على عنصر التجديد والابتكار من حيث تقديم الخدمة للعملاء، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات العربية السابقة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

دراسة قويدر (٢٠٠٦) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتوسطة الجزائرية وكيفية الوصول بها إلى التنافسية في الأسواق،و تم تطوير الاستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة. وبينت الدراسة أن

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة ومتكاملة. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطه بإمكانها العمل لرفع أدائها، وبإمكانها زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق الخاصة بها، ومن ثم يمكنها المساهمة في رفع قدرة البلد على تحقيق التوازن والنهوض الاقتصادي.ويكمن ذلك بالتأكيد في العمل الجماعي عن طريق عمل الفرق، وكذلك الاستفادة من حلقات الجودة التي قامت بها المؤسسات اليابانيه ثم المؤسسات العالمية الأخرى، وتمكين العاملين ومحاولة البحث عن أسلوب تشاركي جديد لإدارة مشاكل وهموم المؤسسة وتحقيق إبداع العاملين.

دراسة حاجي(٢٠١٠) بعنوان

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي_ دراسة تطبيقية في شركات زين الكويتية للاتصالات الخلوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، و قد تم تصميم استبانة مكونه من (٤٠) فقرة هدفت لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم استخدام نظام المعلومات(SPSS) لغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتم اختبار العلاقة بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية) ، ومدى تحقيق التميز المؤسسي، وأظهر التحليل العلاقة الإيجابية والأثر الذي يحمل دلالة إحصائية بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز التنافسي.

الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

دراسة (Al Rfou&Trawneh,2010) بعنوان

"To What Extent can a Company Achieve a Competitive Advantage Through Job Development."

هدفت الدراسة إلى التوصل لطريقة تساعد على التنمية الوظيفية، كواحد من الأنشطة الهامة اللازمة لإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها التأثير على النجاح التنظيمي للمؤسسات، وبالتالي إمكانية تحقيق الميزة التنافسية، ولإثبات هذه العلاقة تم إجراء الفحص التجريبي لها وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الوظيفية والنمو الوظيفي وتعزيز وزيادة القدرة التنافسية. وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن خمسة من أصل ثمانية من الصلات المقترحه والموجودة قد كانت مهمه، وهذا أدى إلى دعم نتائج الانحدار لعلاقة الميزة التنافسيه والتنمية الوظيفية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية يتضح مدى أهمية استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجالات.

١- أوضحت الدراسات السابقة أن العنصر البشري من أهم عناصر المؤسسات وان إدارة الموارد البشرية من أهم الأسس التي تساعد في تحقيق تنمية المؤسسات وتطويرها.

٢- أوضحت الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة نهج وفلسفة إداريه تسعى معظم المؤسسات إلى تطبيقة.

٣- يلاحظ من الدراسات السابقة تنوع في منهجية الدراسات من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة ومن حيث التنوع في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة.

٤- يلاحظ من الدراسات السابقة التنوع في اختيار المؤسسات التي قامت بدراستها في مختلف المجالات وفي الدول مختلفة.

٥- أوضحت الدراسات السابقة مدى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية على أداء المؤسسات بشكل عام.

٦- يلاحظ انطلاق جميع الدراسات السابقة من مشكلة رئيسة مختلفة عن الاخرى ،حاول كل باحث الوصول إلى نتائج وذلك بسبب اختلاف الاهتمامات التي ميزت كل دراسة عن الاخرى وامدت الباحثة بالأفكار والمعارف حول موضوع الدراسة وحاولت تحقيق أهداف مختلفة.

ما يميز هذه الدراسة:

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها:

- تركز على مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف، والتدريب والتنمية، والتعويض، وتقييم الأداء، وأثره على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً أكثر شمولية من الدراسات السابقة ذات العلاقة باستراتجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة،وبالتالي تشكل إضافة نظرية جيده الى المكتبة العربية.
- تتناول الدراسة مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من منظور العاملين بها ونظراً لإهمية مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردني وضرورتها لكل موظف وعامل، وما لها من أهمية في الخدمة والحماية الإجتماعية لمختلف شرائح المجتمع الأردني،وأنها بتناولها مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردني تعد من الدراسات القليله التي تناولت هذه المؤسسة في حدود علم الباحثة.

- تتميز عن دراسات السابقه بكونها ستقيس أثر متغير التدريب والتنمية على التحسين المستمر تركيز الجودة على حاجات المراجعين بصورة دائمة، وهذا ما لم تتناولة الدراسات السابقة على حد علم الباحثة.وتتميز بأنها ستأخذ رأي العاملين من كافة المستويات الإدارية والمهنية.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاع التعليم أو القطاع الخاص أو قطاع الصناعه،بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى مؤسسات القطاع العام الهامه ذات الصبغة الخدمية التي قل ما تناولتها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

تحليل ومناقشة بيانات الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل اليها من خلال إجابات المبحوثين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الأردنية على فقرات الاستبانة والهادفة إلى معرفة مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثره على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإجابة على أسئلة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية كالتالي:

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية(٣٠٠=ن)

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	201	67.0
	أنثى	99	33.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	35	11.7
	دبلوم	39	13.0
	بكالوريوس	179	59.7
	دراسات عليا	47	15.7
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	60	20.0
	من ٦-١٠ سنوات	78	26.0
	من ١١-١٥	46	15.3
	١٦-٢٠	32	10.7
	٢١ فأكثر	84	28.0
المسمى الوظيفي	مدير/ مساعد مدير	40	13.3
	رئيس قسم	62	20.7
	موظف	198	66.0
العمر	٣٠ سنة فأقل	49	16.3
	٣١-٤٠ سنة	113	37.7
	٤١-٥٠ سنة	100	33.3
	٥١-سنة فأكثر	38	12.7
	المجموع	300	100.0

يبين الجدول(٣) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي،سنوات الخدمة):

الجنس: بلغ عدد الذكور(٢٠١) وبنسبة مئوية(٦٧.٠%) و عدد الاناث بلغ (٩٩) وبنسبة مئوية (٣٣.٠%) ، ويعكس ذلك أن عدد الذكور أكثر من الأناث في عينة الدراسة.

المؤهل العلمي: بلغ عدد الحاصلين على ثانوية العامة (٣٥) بنسبة مئوية (١١.٧%)، وعدد الحاصلين على دبلوم (٣٩) بنسبة مئوية(١٣.٥%)، وبلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس (١٧٩) بنسبة مئوية (٥٩.٧%)، وبلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا (٤٧) بنسبة مئوية (١٥.٧%)،وهذا يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على البكالوريوس وقد يعزى الى ارتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة.

سنوات الخدمة: بلغ عدد من بلغت سنوات خدمتهم ٥ سنوات فأقل (٦٠) بنسبة مئوية (٢٠.٠%)،وبلغ عدد الأفراد الذي تتراوح سنوات خدمتهم بين ٦-١٠ سنوات (٧٨) بنسبة مئوية (٢٦.٠%)، وبلغ عدد الأفراد الذي تتراوح سنوات خدمتهم بين ١١-١٥ سنوات (٤٦) بنسبة مئوية (١٥.٣)، وبلغ عدد الأفراد الذي تتراوح سنوات خدمتهم بين ١٦-٢٠ (٣٢) بنسبة مئوية (١٠.٧%)، وبلغ عدد الذي سنوات خدمتهم أكثر من (٢١) سنة بنسبة مئوية بلغت(٢٨.٠) وهي النسبة الأكبر،وهذا يدل على تمتع مؤسسة الضمان الإجتماعي بالخبرات الطويلة مما يفترض أن ينعكس على أدائها إيجابياً.

المسمى الوظيفي: بلغ عدد فئة مدير/ مساعد مدير (٤٠) بنسبة مئوية (١٣.٣%)،وبلغ عدد فئة رئيس قسم (٦٢) بنسبة مئوية (٢٠.٧%)، وبلغ عدد فئة موظف (١٩٨) بنسبة مئوية (٦٦.٠%) وهذا توزيع طبيعي إذ يقل عدد الموظفين في الفئات الوظيفية كلما ارتفع مستواها الوظيفي في المؤسسة.

العمر: بلغ عدد من أعمارهم أقل من ٣٠ (٤٩) بنسبة مئوية (١٦.٣%) من العينة، أما الأفراد الذين أعمارهم بين ٣١-٤٠ بلغ عددهم (١١٣) بنسبة مئوية (٣٧.٧%)، وبلغ عدد الأفراد الذي أعمارهم بين ٤١-٥٠ (١٠٠) بنسبة مئوية (٣٣.٣%)، وبلغ عدد الأفراد الذي تزيد أعمارهم عن ٥١ (٣٨) فردا بنسبة مئوية (١٢.٧%) وهذا يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة من الشباب.

الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	التدريب والتنمية	3.70	.767	المرتفعة
٢	١	التوظيف	3.61	.672	المتوسطة
٣	٢	التعويض	3.59	.766	المتوسطة
٤	٤	تقييم الأداء	3.48	.903	المتوسطة
		مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	3.60		المتوسطة

يبين جدول (٤) أن المستوى العام لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً وبمتوسط حسابي (٣.٦٠). كما يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية لابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (٣.٤٨-٣.٧٠)، حيث جاء بعد "التدريب والتنمية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) وبانحراف معياري (.٧٦٧)، وجاء بعد التوظيف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١) وبانحراف معياري (.672)، وجاء بعد التعويض في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبانحراف معياري (.766) بينما جاء بعد "تقييم الأداء" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وبانحراف معياري (.903)، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية للأبعاد ما بين (٠.٦٧٢-٠.٩٠٣) والتي تدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على انفراد، حيث كانت على النحو التالي:

أ- **التوظيف:**

جاء بعد استراتيجية التوظيف في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣.٦١).كما جاءت الفقرات أرقام (٣،٦،١،٤) بمستوى مرتفع.أما بقية الفقرات فكانت بمستوى متوسط.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد وتقييم أدائهم	4.02	.911	المرتفعة
٢	١	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة	3.94	.877	المرتفعة
٣	٦	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب	3.84	.931	المرتفعة
٤	٣	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوسائل اختيار الأفراد (استمارة تعيين، مقابلات،اختبار)	3.81	.930	المرتفعة
٥	٨	توفر المؤسسة كوادر بشرية ذات مستوى عالٍ من الأداء	3.57	.946	المتوسطة
٦	٢	اعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	3.52	.976	المتوسطة
٧	٧	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين	3.51	1.195	المتوسطة
٨	٩	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات	3.48	1.137	المتوسطة
٩	١٠	تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب على معايير موضوعية واضحة ومحددة	3.37	1.008	المتوسطة
١٠	٥	تلجأ المؤسسة الى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل) لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة	3.10	1.251	المتوسطة
		التوظيف ككل	3.61		المتوسطة

كما يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استرايجية التوظيف وقد تراوحت ما بين (٣.١٠-٤.٠٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه

للموظفين الجدد وتقييم أدائهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) وبانحراف معياري(٠.٩١١)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (877.)، ويليها الفقرة (٦) والتي تنص" تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب" بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (931.)، يليها الفقرة (٣) التي تنص على" تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوسائل اختيار الأفراد (استمارة تعيين، مقابلات، اختبار)" بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (930.)، وجاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على" توفر المؤسسة كوادر بشرية ذات مستوى عالٍ من الأداء" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري(946.)، ويليها الفقرة (٢) والتي تنص على" اعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (976.)، ويليها الفقرة (٧) والتي تنص على "تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين" بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.195)، ويليها الفقرة (٩) والتي تنص على "تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات" بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (1.137)، وجاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على "تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب على معايير موضوعية واضحة ومحددة" بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.008) في المرتبة التاسعة، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "تلجأ المؤسسة الى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل) لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٠) وبانحراف معياري (١.٢٥١.٠) وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٦١). ويعزى ذلك إلى رضا الموظفين نسبيا عن دور إدارة الموارد البشرية في استراتيجية التوظيف.

ب- **التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)**

جاء بعد استراتيجية التعويض في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣.٥٩) ويدل جدول (٦) أن الفقرات أرقام (١٦،١٥،١١،٢٠،١٨) جاءت بمستوى مرتفع،أما بقية الفقرات فجاءت بمستوى متوسط.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعويض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٨	توفر المؤسسة جملة من التعويضات المالية غير المباشره لعامليها (كالخدمات الطبية والإسكان)	3.79	1.053	المرتفعة
٢	٢٠	تتناسب الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في المؤسسة مع المستوى الوظيفي	3.78	.867	المرتفعة
٣	١١	تعتمد سياسة التعويض في المؤسسة على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى	3.68	1.004	المرتفعة
٣	١٥	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على اداء عمل أفضل	3.68	.997	المرتفعة
٥	١٦	تشكل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة جزءا كبيرا من دخل العامليين فيها	3.67	.951	المرتفعة
٦	١٩	تعتمد المؤسسة على اسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويض وملء الوظائف الشاغرة	3.56	1.066	المتوسطة
٧	١٢	تقدم المؤسسة المحفزات اللازمة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	3.53	.986	المتوسطة
٧	١٣	تتميز سياسة التعويض في المؤسسه بتوفير العدالة والمساواه	3.53	1.052	المتوسطة
٩	١٧	تعتمد المؤسسة في سياسة التعويض على أساس ان تناسب الأجور مع المستوى المعيشي للعاملين	3.43	.949	المتوسطة
١٠	١٤	ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الانتاج وكفاءة وخبرات العاملين	3.28	1.142	المتوسطة
		التعويض ككل	3.59		المتوسطة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (٣.٢٨-٣.٧٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "توفر المؤسسة جملة من التعويضات المالية غير المباشره لعامليها (كالخدمات الطبية والإسكان)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩) وبانحراف معياري (١.٠٥٣)، يليها الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على" تتناسب الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في المؤسسة مع المستوى الوظيفي بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (.867)، ويليها الفقرتين رقم (١١) و(١٥) واللتان تنصان على "تعتمد سياسة التعويض في المؤسسة على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى" و"تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على اداء عمل أفضل" بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.004) و(.997)، وجاءت الفقرة رقم (١٦) في المرتبة الخامسة والتي تنص على" تشكل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة جزءا كبيرا من دخل العامليين فيها" بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (.951)، ويليها الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على " تعتمد المؤسسة على اسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويض وملء الوظائف الشاغرة"بمتوسط حسابي(3.56) وبانحراف معياري (1.066)، وجاءت بنفس المرتبة كل من الفقرتين (١٢) و(١٣) وتنص كل منهما على" تقدم المؤسسة المحفزات اللازمة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية" و"تتميز سياسة التعويض في المؤسسه بتوفير العدالة والمساواه" بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (.986) و(1.052)، وجاءت الفقرة رقم (١٧) في المرتبة التاسعة والتي تنص على "تعتمد المؤسسة في سياسة التعويض على أساس ان تناسب الأجور مع المستوى المعيشي للعاملين" بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري(.949)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها "ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الانتاج وكفاءة وخبرات العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) وبانحراف معياري (١.١٤٢).

ج- **التدريب والتنمية:**

جاء بعد التدريب والتنمية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٧٠) وبمستوى مرتفع.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتنمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢١	تلزم المؤسسة جميع عامليها بالمشاركة في برامج تدريبيه من خلال ربط الترقية بالتدريب	3.96	1.062	المرتفعة
٢	٢٥	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها	3.88	.955	المرتفعة
٣	٢٣	تخصص المؤسسة موازنة مالية مناسبة لتدريب وتطوير مهارات العاملين	3.87	.917	المرتفعة
٤	٢٤	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل الجودة الشاملة.	3.81	.934	المرتفعة
٥	٢٧	هنالك متابعة مستمرة لتقييم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	3.77	.863	المرتفعة
٦	٢٨	تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبه بهدف تطويرها في المستقبل	3.69	.944	المرتفعة
٧	٢٦	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي وتطورها باستمرار	3.63	1.060	المتوسطة
٨	٢٩	ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة ترك العمل في المؤسسة	3.34	1.027	المتوسطة
٩	٢٢	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة (كالمسابقات الإدارية، و الحاسوب، وفرق العمل) لتدريب وتطوير العاملين	3.33	1.134	المتوسطة
		التدريب والتنمية ككل	3.70		المرتفعة

يبين جدول (7) أن الفقرات أرقام (٢٨،٢٧،٢٤،٢٣،٢٥،٢١) جاءت بمستوى مرتفع أما بقية الفقرات فجاءت بمستوى متوسط. كما يبين جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (٣.٣٣-٣.٩٦)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على "تلزم المؤسسة جميع عامليها بالمشاركة في برامج تدريبيه من خلال ربط

الترقية بالتدريب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وبانحراف معياري (١.٠٦٢)، يليها الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها "بمتوسط حسابي(3.88) وبانحراف معياري(.955)، ويليها الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على "تخصص المؤسسة موازنة مالية مناسبة لتدريب وتطوير مهارات العاملين" بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (٠.917)، وجاءت الفقرة رقم (٢٤) في المرتبة الرابعة والتي تنص على "تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل الجودة الشاملة""بمتوسط حسابي(3.81) وبانحراف معياري(٠.934)، ويليها الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على "هنالك متابعة مستمرة لتقييم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة" بمتوسط حسابي(3.77) وبانحراف معياري(.863)،وجاءت الفقرة رقم (٢٨) في المرتبة السادسة والتي تنص على " تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبه بهدف تطويرها في المستقبل "بمتوسط حسابي(3.69) وبانحراف معياري(.944)، يليها الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على "تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي وتطورها باستمرار" بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.060)، ويليها الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على "ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة ترك العمل في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.027)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٢) ونصها "تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة (كالمسابقات الإدارية، والحاسوب، وفرق العمل) لتدريب وتطوير العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣) وبانحراف معياري(١.١٣٤). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين حريصون على وظائفهم وتنميتها والقيام بها بدقة عالية وحرص المؤسسة على توفير برامج التدريب قادرة على تحسين الأداء.

د- **تقييم الأداء**

جاء بعد تقييم الأداء في المرتبة الرابعة والأخيره وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣.٤٨)

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٠	تستخدم المؤسسة معايير واضحه لتقييم أداء العاملين فيها	3.69	1.073	المرتفعة
٢	٣٧	تتصف معايير الاداء المستخدمة في المؤسسة بالموضوعية والحياد	3.63	1.076	المتوسطة
٣	٣٦	يتم إعلام العاملين مسبقا بمعايير الأداء المعتمدة في المؤسسة لقياس ادائهم	3.56	1.118	المتوسطة
٤	٣١	يتم وضع معايير تقييم الأداء في المؤسسة من قبل لجنه مهنية مختصة	3.52	1.108	المتوسطة
٥	٣٤	تستخدم المؤسسة معايير أداء ملائمة لقياس أداء العاملين بشكل دوري	3.48	1.058	المتوسطة
٥	٣٥	يتم قياس الأداء في المؤسسة اعتمادا على الوصف الوظيفي للعاملين	3.48	1.077	المتوسطة
٧	٣٢	تركز معايير تقييم الأداء في المؤسسة على الأداء الحالي وحسب ملاحظات المدراء الشخصية	3.43	1.018	المتوسطة
٧	٣٣	تستخدم المؤسسة نماذج وطرق تقييم أداء مختلفة حسب نوع الوظيفة لتقييم الأداء	3.43	1.060	المتوسطة
٩	٣٨	يتم مناقشة نتائج تقييم اداء العاملين معهم بهدف وضع خطط للتحسين	3.20	1.221	المتوسطة
		تقييم الأداء ككل	3.48		المتوسطة

يبين الجدول (٨) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى متوسط ما عدا الفقرة رقم (٣٠) فجاءت بمستوى مرتفع

كما يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٢٠-٣.٦٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على "تستخدم المؤسسة معايير واضحه لتقييم أداء العاملين فيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

بلغ (٣.٦٩) وبانحراف معياري (١.٠٧٣)، يليها الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على" تتصف معايير الاداء المستخدمة في المؤسسة بالموضوعية والحياد" بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.076)، وجاءت الفرة رقم (٣٦) والتي تنص على " يتم إعلام العاملين مسبقا بمعايير الأداء المعتمدة في المؤسسة لقياس ادائهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.118)، يليها الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على" يتم وضع معايير تقييم الأداء في المؤسسة من قبل لجنه مهنية مختصة" بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.108)، وجاءت الفقرتين رقم (٣٤) و(٣٥) واللتان تنصان على " تستخدم المؤسسة معايير أداء ملائمة لقياس أداء العاملين بشكل دوري "و" يتم قياس الأداء في المؤسسة اعتمادا على الوصف الوظيفي للعاملين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (1.058) و(1.077)، وجاءت الفقرتين رقم (٣٢) و(٣٣) والتي تنصان على "تركز معايير تقييم الأداء في المؤسسة على الأداء الحالي وحسب ملاحظات المدراء الشخصية" و" تستخدم المؤسسة نماذج وطرق تقييم أداء مختلفة حسب نوع الوظيفة لتقييم الأداء" بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.018) و(1.060)

بينما جاءت الفقرة رقم (٣٨) ونصها "يتم مناقشة نتائج تقييم اداء العاملين معهم بهدف وضع خطط للتحسين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) وبانحراف معياري (١.٢٢١).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى رضا العاملين المتوسط عن نظام تقييم العاملين في المؤسسة وإلى موضوعية أسلوب ومنهج وممارسة تقييم الأداء.

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

يبين جدول (٩) أن المستوى العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (٣.٧٨).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(٣٠٠=ن)

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	العمل بروح الفريق	3.97	.828	المرتفعة
٢	١	التركيز على رضا المراجعين	3.92	.834	المرتفعة
٣	٥	بناء ودعم ثقافة الجودة	3.68	.972	المرتفعة
٤	٣	مشاركة العاملين	3.64	.924	المتوسطة
٥	٤	التحسين المستمر	3.60	1.004	المتوسطة
		مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	3.78		المرتفعة

كما يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لابعاد إدارة الجودة الشاملة قد تراوحت مابين (٣.٦٠-٣.٩٧)، حيث جاء بعد "العمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وبانحراف معياري(828.)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "التركيز على رضا المراجعين" بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (834.)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "بناء ودعم ثقافة الجودة" بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (972.) وجاء في المرتبة الرابعة بعد "مشاركة العاملين"بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (924.)، بينما جاء بعد "التحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠) وبانحراف معياري (1.004). وبلغ

المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل (٣.٧٨) وبانحراف معياري (.794). يعزى ذلك لحرص المؤسسة والإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة وإدراكهم لأهميتها.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أ- التركيز على رضا المراجعين

جاء بعد التركيز على رضا المراجعين في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (٣.٩٢)

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على رضا المراجعين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٩	يبدي موظفي المؤسسة اهتماما ولباقة بالتعرف على آراء وشكاوي المراجعين	3.99	.898	المرتفعة
٢	٤٢	يعطي المدير الأولوية لمصالح المراجعين	3.90	1.009	المرتفعة
٣	٤٠	تلقى شكاوي ومقترحات المراجعين استحسانا لدى موظفي المؤسسة وتؤخذ بعين الاعتبار	3.89	.951	المرتفعة
٣	٤١	يحرص المدير على تبسيط وتيسير الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة بسرعة ويسر	3.89	.986	المرتفعة
		التركيز على رضا المراجعين ككل	3.92		المرتفعة

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (٣.٨٩-٣.٩٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على "يبدي موظفي المؤسسة اهتماما ولباقة بالتعرف على آراء وشكاوي المراجعين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) وبانحراف معياري(.898)، جاءت الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على " يعطي المدير الأولوية لمصالح المراجعين " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.90) وبانحراف معياري(1.009)بينما جاءت الفقرتان رقم (٤٠ و ٤١) ونصهما "تلقى شكاوي ومقترحات المراجعين استحسانا لدى

موظفي المؤسسة وتؤخذ بعين الاعتبار" و"يحرص المدير على تبسيط وتيسير الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة بسرعة ويسر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وبانحراف معياري(.951) و(.986)، ويعزى ذلك لمدى أهتمام المؤسسة بالتعرف على مطالب وحاجات العملاء لتلبيتها وكسب ثقتهم و ضمان استمرارية تعاملهم مع المؤسسة.

ب-العمل بروح الفريق

جاء بعد العمل بروح الفريق في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي(٣.٩٧)

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمل بروح الفريق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤٣	يحرص العاملون في المؤسسة على تقديم خدمات بمستوى عالي الجودة	4.07	.937	المرتفعة
٢	٤٧	تتوافر في المؤسسة أجهزة حديثة تسهل عملية الاتصال الأفقي والعمودي في المؤسسة	4.06	.955	المرتفعة
٣	٤٦	يتناسب مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة مع المعايير المحددة	3.95	.953	المرتفعة
٤	٤٥	تتسم الخدمات المقدمة للمراجعين بالسرعة والدقة	3.94	.940	المرتفعة
٥	٤٤	يسود التفاهم والانسجام في العلاقات بين العاملين في المؤسسة	3.84	.987	المرتفعة
		العمل بروح الفريق ككل	3.97		المرتفعة

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (٣.٨٤-٤.٠٧) وجميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على "يحرص العاملون في المؤسسة على تقديم خدمات بمستوى عالي الجودة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧) وبانحراف معياري(.937)، وجاءت الفقرة رقم (٤٧) والتي تنص على " تتوافر في المؤسسة أجهزة حديثة تسهل عملية الاتصال الأفقي والعمودي في المؤسسة " في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (.955)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٦) والتي تنص على " يتناسب مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة مع المعايير المحددة " بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (.953)، ويليها الفرة رقم(٤٥) والتي تنص على " تتسم الخدمات المقدمة للمراجعين بالسرعة والدقة " بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (.940)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٤) ونصها "يسود التفاهم والانسجام في العلاقات بين العاملين في المؤسسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وبانحراف معياري(.987)، وتدل هذه المستويات المرتفعة على الوعي كل من المؤسسة والعاملين بأهمية العمل الجماعي والذي يفترض أن ينعكس ايجابياً على العملاء وطريقة تلقيهم للخدمات.

ج- مشاركة العاملين

جاء بعد مشاركة العاملين في المرتبة الرابعة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣.٦٤)

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(٣٠٠=ن)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥٠	يفوض المدير قدرا مناسبا من الصلاحيات للعاملين	3.74	1.069	المرتفعة
٢	٤٨	يعتبر المدير عملية تبادل الآراء بين العاملين أداة لتطوير خبراتهم	3.73	1.013	المرتفعة
٣	٥١	يحرص المدير على إشراك العاملين في صياغة سياسات المؤسسة وطرح الاقتراحات والمبادرات	3.56	1.035	المتوسطة
٤	٤٩	يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار للعاملين بالتشاور معهم	3.52	1.006	المتوسطة
		مشاركة العاملين ككل	3.64		المتوسطة

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٥٢-٣.٧٤)، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٠) والتي تنص على "يفوض المدير قدرا مناسبا من الصلاحيات للعاملين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

بلغ (٣.٧٤) وبانحراف معياري (1.069)، وجاءت الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على" يعتبر المدير عملية تبادل الآراء بين العاملين أداة لتطوير خبراتهم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.013)، وجاءت الفقرة رقم (٥١) والتي تنص على يحرص المدير على إشراك العاملين في صياغة سياسات المؤسسة وطرح الاقتراحات والمبادرات " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.006)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٩) ونصها "يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار للعاملين بالتشاور معهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢)، وهذا يدل على تشجيع إدارة المؤسسة للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة الكافية لهم لممارسة أعمالهم.

د- التحسين المستمر

جاء بعد التحسين المستمر بالمرتبة الخامسة والأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣.٦٠)

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥٣	تسعى إدارة المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المؤهلة	3.65	1.055	المتوسطة
٢	٥٢	تعمل إدارة المؤسسة على مراجعة احتياجات المؤسسة الوظيفية بانتظام بغرض إعادة توزيع المهام والمسؤوليات	3.63	1.130	المتوسطة
٣	٥٤	تعيد المؤسسة النظر في معايير اختيار المكلفين بمهام بهدف تطويرها	3.52	1.061	المتوسطة
		التحسين المستمر ككل	3.60		المتوسطة

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٥٢-٣.٦٥) وجميعها متوسطة المستوى، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٣) والتي تنص على "تسعى إدارة المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المؤهلة"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥) وبانحراف معياري (1.055)، وجاءت الفقرة رقم (٥٢) والتي تنص على" تعمل إدارة المؤسسة على مراجعة احتياجات المؤسسة الوظيفية بانتظام بغرض إعادة توزيع المهام والمسؤوليات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.130). بينما جاءت الفقرة رقم (٥٤) ونصها "تعيد المؤسسة النظر في معايير اختيار المكلفين بمهام بهدف تطويرها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢) وبانحراف معياري (1.061)، وهذا يدل على حرص المؤسسة الدائم بتقديم خدمه متميزة للعملاء وتحقيق الجودة والمحافظة على العملاء.

هـ- بناء ودعم ثقافة الجودة

جاء بعد بناء ودعم ثقافة الجودة في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣.٦٨)

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد بناء ودعم ثقافة الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=٣٠٠)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥٨	تشتمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	3.81	1.060	المرتفعة
٢	٥٧	تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها	3.71	1.065	المرتفعة
٣	٥٥	توفر إدارة المؤسسة السبل اللازمة للتعريف بمفهوم الجودة	3.60	1.011	المتوسطة
٤	٥٦	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة	3.60	1.085	المتوسطة
		بناء ودعم ثقافة الجودة ككل	3.68		المرتفعة

يبين الجدول (14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٦٠-٣.٨١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٨) والتي تنص على "تشتمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١) وبانحراف معياري (1.060)، وجاءت الفقرة (٥٧) والتي تنص على " تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (1.065)، تليها الفقرة رقم (٥٥) والتي تنص على " توفر إدارة المؤسسة السبل اللازمة للتعريف بمفهوم الجودة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.011)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٦) ونصها "تعمل إدارة المؤسسة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠). و قد تعزى هذه النتائج الى الوعي المتزايد بأهمية الجودة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين، كما هو مبين في الجداول الآتية.

مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل

جدول (15)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة(ن=٣٠٠)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التوظيف	.222	5.328	.000	.912	.832	364.110	.000
التعويض	.191	4.935	.000				
التدريب والتنمية	.359	8.714	.000				
تقييم الأداء	.244	5.745	.000				

المتغير التابع: مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.832) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته 83.2% من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية يفسر ما قيمته (٨٣.٢%) من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين وجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التوظيف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة اذ بلغت قيمة ت 5.328 وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التعويض على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة اذ بلغت قيمة ت 4.935 وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر دال احصائيا لمتغير التدريب والتنمية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة اذ بلغت قيمة ت 8.714 وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير تقييم الأداء على التركيز على رضا المراجعين اذ بلغت قيمة ت 5.745 وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، وبلغ معامل الارتباط R (٩١.٢%).

أولا: التركيز على رضا المراجعين

جدول (16)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التركيز على رضا المراجعين (ن=٣٠٠)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التوظيف	.053	.813	.417	.768	.590	106.134	.000
التعويض	.136	2.259	.025				
التدريب والتنمية	.524	8.140	.000				
تقييم الأداء	.121	1.830	.068				

المتغير التابع: التركيز على رضا المراجعين

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٥٩٠) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٥٩% من التركيز على رضا المراجعين، كما تبين عدم وجود اثر دال احصائيا لمتغير التوظيف على التركيز على رضا المراجعين اذ بلغت قيمة ت ٠.٨١٣ وبدلالة احصائية ٠.٤١٧، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التعويض على التركيز على رضا المراجعين اذ بلغت قيمة ت ٢.٢٥٩ وبدلالة احصائية ٠.٠٢٥ ويعزى ذلك الى زيادة الدافعية والتحفيز يزيد الإنجازوبالتالي ينعكس على تقديم الخدمة كما يرضي المراجعين، ووجود اثر دال احصائيا لمتغير التدريب والتنمية على التركيز على رضا المراجعين اذ بلغت قيمة ت ٨.١٤٠ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠ تعزى إلى أن التدريب يعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين في مختلف المجالات بالمؤسسة وبالتالي تلبية رضا المراجعين وكسب رضاهم، وعدم وجود اثر دال احصائيا لمتغير تقييم الأداء على التركيز على رضا المراجعين اذ بلغت قيمة ت ١.٨٣٠ وبدلالة احصائية ٠.٠٦٨، وبلغ معامل الارتباط R (٧٦.٨%).

ثانيا: العمل بروح الفريق

جدول (17)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على العمل بروح الفريق (ن=٣٠٠)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التوظيف	.357	5.821	.000	.797	.636	128.847	.000
التعويض	.018	.308	.758				
التدريب والتنمية	.418	6.900	.000				
تقييم الأداء	.068	1.095	.275				

المتغير التابع: العمل بروح الفريق

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٦٣٦) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٦٣.٦% من العمل بروح الفريق، كما تبين وجود اثر

ايجابي دال احصائيا لمتغير التوظيف على العمل بروح الفريق اذ بلغت قيمة ت ٥.٨٢١ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، وعدم وجود اثر دال احصائيا لمتغير التعويض على العمل بروح الفريق اذ بلغت قيمة ت ٠.٣٠٨ وبدلالة احصائية ٠.٧٥٨، ووجود اثر دال احصائيا لمتغير التدريب والتنمية على العمل بروح الفريق اذ بلغت قيمة ت ٦.٩٠٠ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، وعدم وجود اثر دال احصائيا لمتغير تقييم الأداء على العمل بروح الفريق اذ بلغت قيمة ت ١.٠٩٥ وبدلالة احصائية ٠.٢٧٥، وبلغ معامل الارتباط (٧٩.٧%).

ثالثا: مشاركة العاملين

جدول (18)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مشاركة العاملين (ن=٣٠٠)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التوظيف	.146	2.787	.006	.857	.734	203.103	.000
التعويض	.313	6.437	.000				
التدريب والتنمية	.266	5.125	.000				
تقييم الأداء	.232	4.352	.000				

المتغير التابع: مشاركة العاملين

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٧٣٤) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٧٣.٤% من مشاركة العاملين، كما تبين وجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التوظيف على مشاركة العاملين اذ بلغت قيمة ت ٢.٧٨٧ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٦، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التعويض على مشاركة العاملين اذ بلغت قيمة ت ٦.٤٣٧ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر دال احصائيا لمتغير التدريب والتنمية على مشاركة العاملين اذ بلغت قيمة ت ٥.١٢٥ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير تقييم الأداء على مشاركة العاملين اذ

بلغت قيمة ت ٤.٣٥٢ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، وبلغ معامل الارتباط R (٨٥.٧%).وهذا يدل على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مشاركة العاملين تحفز العاملين على مزيد من البذل والعطاء والأبداع خاصه عند شعورهم بأهميتهم،وتخلق روح الإنتماء لديهم.

رابعا: التحسين المستمر

جدول (19)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر(ن=٣٠٠)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التوظيف	.097	1.689	.092	.827	.684	159.432	.000
التعويض	.240	4.525	.000				
التدريب والتنمية	.112	1.982	.048				
تقييم الأداء	.459	7.900	.000				

المتغير التابع: التحسين المستمر

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٦٨٤) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٦٨.٤% من التحسين المستمر، كما تبين عدم وجود اثر دال احصائيا لمتغير التوظيف على التحسين المستمر اذ بلغت قيمة ت ١.٦٨٩ وبدلالة احصائية ٠.٠٩٢، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التعويض على التحسين المستمر اذ بلغت قيمة ت ٤.٥٢٥ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التدريب والتنمية على التحسين المستمر اذ بلغت قيمة ت ١.٩٨٢ وبدلالة احصائية ٠.٠٤٨، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير تقييم الأداء على التحسين المستمر اذ بلغت قيمة ت ٧.٩٠٠ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، وبلغ معامل الارتباط R (٨٢.٧%). تدل على أن الإدارة تسعى من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحسين وتطوير جودة الخدمة،وتبسيط الإجراءات،والحد من السلبيات في المؤسسة.

خامسا: بناء ودعم ثقافة الجودة

جدول (20)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على بناء ودعم ثقافة الجود(ن=٣٠٠)

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
التوظيف	.269	4.541	.000	.813	.661	143.891	.000
التعويض	.161	2.935	.004				
التدريب والتنمية	.234	4.003	.000				
تقييم الأداء	.243	4.034	.000				

المتغير التابع: بناء ودعم ثقافة الجودة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٦٦١) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٦٦.١% من بناء ودعم ثقافة الجود، كما تبين وجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التوظيف على بناء ودعم ثقافة الجود اذ بلغت قيمة ت ٤.٥٤١ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير التعويض على بناء ودعم ثقافة الجود اذ بلغت قيمة ت ٢.٩٣٥ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٤، ووجود اثر دال احصائيا لمتغير التدريب والتنمية على بناء ودعم ثقافة الجود اذ بلغت قيمة ت ٤.٠٠٣ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لمتغير تقييم الأداء على بناء ودعم ثقافة الجود اذ بلغت قيمة ت ٤.٠٣٤ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠، وبلغ معامل الارتباط R (٨١.٣%). وهذا يعزى إلى الوعي المتزايد بأهمية بناء ودعم الجودة وضرورتها في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في تقديرات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، العمر)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والعمر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس وتحليل التباين الأحادي لكل من المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر، والجداول أدناه توضح ذلك.

١. الجنس

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على تقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية (ن=٣٠٠)

	ذكر		انثي		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التوظيف	3.56	.645	3.73	.716	-2.059	.040
التعويض	3.54	.730	3.71	.825	-1.807	.072
التدريب والتنمية	3.66	.811	3.77	.667	-1.161	.246
تقييم الأداء	3.42	.973	3.60	.730	-1.697	.091
مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	3.55	.707	3.71	.657	-1.927	.055

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$)

تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف، وجاءت الفروق لصالح الإناث.و يشير ذلك إلى إجماع لدى عينة الدراسة نحو أستراتيجية إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن جنسهم، ورفضها باستراتيجية التوظيف،حيث ترى الإناث أن تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف أعلى من الذكور.

٢. المؤهل العلمي

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي (ن=٣٠٠)

	ثانوية عامة		دبلوم		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التوظيف	3.73	.441	3.79	.572	3.61	.753	3.38	.488	3.216	.023
التعويض	3.69	.720	3.87	.634	3.58	.755	3.32	.859	4.115	.007
التدريب والتنمية	3.58	.683	3.84	.715	3.79	.797	3.32	.629	5.657	.001
تقييم الأداء	3.44	.833	3.75	1.042	3.45	.899	3.41	.834	1.351	.258
مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	3.63	.586	3.83	.662	3.61	.719	3.36	.640	3.402	.018

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد تقييم الأداء، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (23).

جدول (23)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي

		المتوسط الحسابي	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
التوظيف	ثانوية عامة	3.73				
	دبلوم	3.79	.07			
	بكالوريوس	3.61	.11	.18		
	دراسات عليا	3.38	.34	*.41	.23	
التعويض	ثانوية عامة	3.69				
	دبلوم	3.87	.18			
	بكالوريوس	3.58	.11	.29		
	دراسات عليا	3.32	.37	*.56	.27	
التدريب والتنمية	ثانوية عامة	3.58				
	دبلوم	3.84	.26			
	بكالوريوس	3.79	.21	.05		
	دراسات عليا	3.32	.26	*.52	*.47	
مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	ثانوية عامة	3.63				
	دبلوم	3.83	.20			
	بكالوريوس	3.61	.02	.22		
	دراسات عليا	3.36	.27	*.47	.25	

* دالة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (23) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ($\alpha \leq 0.05$) دبلوم وبين دراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح دبلوم، في بعدي التوظيف والتعويض وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل. وقد يعزى ذلك لكون العاملين من حملة درجة دبلوم يشعرون برضا أعلى عن مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لطموحاتهم المتواضعة مقارنة بحملة الشهادات العليا الذين تجاوزت تطلعاتهم مستوى ما تقدمة المؤسسة في مجال تطبيق استراتيجيتها لإدارة الموارد البشرية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ($\alpha \leq 0.05$) دراسات عليا من جهة وبين كل من دبلوم وبكالوريوس من جهة اخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من دبلوم وبكالوريوس، في بعد التدريب والتنمية.يعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى التوقعات لدى حملة الشهادات العليا مقارنة بحملة الدبلوم والبكالوريوس.

٣. سنوات الخدمة

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة (ن=٣٠٠)

	٥ سنوات فأقل		من ٦-١٠ سنوات		من ١١-١٥		16-20		21 فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التوظيف	3.64	.593	3.73	.625	3.65	.786	3.43	.729	3.54	.671	1.445	.219
التعويض	3.28	.805	3.86	.721	3.44	.837	3.47	.941	3.70	.541	6.287	.000
التدريب والتنمية	3.57	.758	3.88	.680	3.67	.866	3.86	.588	3.57	.823	2.526	.041
تقييم الأداء	3.29	.642	3.82	1.048	3.56	.897	3.46	.803	3.25	.870	5.164	.000
مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	3.45	.604	3.82	.709	3.58	.802	3.54	.735	3.53	.624	3.132	.015

يتبين من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر ($\alpha \leq 0.05$) سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (25).

جدول (25)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر (ن=٣٠٠)

		المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	من ٦-١٠ سنوات	من ١١-١٥	١٦-٢٠	٢١ فأكثر
التعويض	٥ سنوات فأقل	3.28					
	من ٦-١٠ سنوات	3.86	.58*				
	من ١١-١٥	3.44	.16	.42			
	١٦-٢٠	3.47	.19	.39	.03		
	٢١ فأكثر	3.70	.41*	.16	.26	.23	
التدريب والتنمية	٥ سنوات فأقل	3.57					
	من ٦-١٠ سنوات	3.88	.32*				
	من ١١-١٥	3.67	.11	.21			
	١٦-٢٠	3.86	.29	.02	.18		
	٢١ فأكثر	3.57	.01	.31	.10	.28	
تقييم الأداء	٥ سنوات فأقل	3.29					
	من ٦-١٠ سنوات	3.82	.53*				
	من ١١-١٥	3.56	.27	.26			
	١٦-٢٠	3.46	.17	.37	.11		
	٢١ فأكثر	3.25	.04	.57*	.31	.20	
لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل	٥ سنوات فأقل	3.45					
	من ٦-١٠ سنوات	3.82	.38*				
	من ١١-١٥	3.58	.14	.24			
	١٦-٢٠	3.54	.10	.28	.04		
	٢١ فأكثر	3.53	.08	.30	.05	.01	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$).

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ($\alpha \leq 0.05$) ٥ سنوات فأقل من جهة وبين كل من ٦–١٠ سنوات، و ٢١ فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٦–١٠ سنوات، و ٢١ فأكثر، في بعد التعويض.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٥ سنوات فأقل و٦–١٠ سنوات ، وجاءت الفروق لصالح كل من ٦–١٠ سنوات في بعد التدريب والتنمية وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل. وتعزى هذه النتيجه الى أن الموظفين الذين خدموا بين٦–١٠ هم من أصحاب الخبره الجيدة نسبياً المدركين لأهمية تدريب وتنمية على الأداء والجودة في العمل وكلما زادت الخدمة زاد تنوع البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من($\alpha \leq 0.05$) ٦–١٠ سنوات من جهة وبين كل ٥ سنوات فأقل و٢١ فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح من ٦–١٠ سنوات، في بعد تقييم الأداء.يعزى إلى إدراك هذه الفئة بأهمية الأداء وتقييمة ورغبتهم في التحسين المستمر.

٤. **المسمى الوظيفي**

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب المسمى الوظيفي (٣٠٠=ن)

	مدير/مساعد مدير		رئيس قسم		موظف		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التوظيف	3.53	.662	3.40	.706	3.70	.650	5.075	.007
التعويض	3.49	.699	3.49	.609	3.65	.818	1.469	.232
التدريب والتنمية	3.72	.587	3.45	.833	3.77	.765	4.365	.014
تقييم الأداء	3.26	.802	3.32	.720	3.57	.961	3.140	.045
مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	3.50	.621	3.42	.620	3.68	.720	3.751	.025

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التعويض، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (27).

جدول (27)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المسمى الوظيفي (ن=٣٠٠)

		المتوسط الحسابي	مدير/مساعد مدير	رئيس قسم	موظف
التوظيف	مدير/مساعد مدير	3.53			
	رئيس قسم	3.40	.12		
	موظف	3.70	.17	*.29*	
التدريب والتنمية	مدير/مساعد مدير	3.72			
	رئيس قسم	3.45	.28		
	موظف	3.77	.05	*.33*	
تقييم الأداء	مدير/مساعد مدير	3.26			
	رئيس قسم	3.32	.06		
	موظف	3.57	.31	*.25*	
مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	مدير/مساعد مدير	3.50			
	رئيس قسم	3.42	.08		
	موظف	3.68	.18	*.26*	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين رئيس قسم وبين موظف، وجاءت الفروق لصالح موظف، في جميع الابعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل.

يمكن ان تعزى هذه النتيجة إلى أن فئة موظف هي الأكثر عددا في المؤسسة والأكثر إدراكاً لأثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية لأنها تطبق عليهم مباشرة ويحسون بأثرها عليهم.

٥. **العمر**

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب العمر(ن=٣٠٠)

	٣٠ سنة فأقل		٣١–٤٠ سنة		٤١–٥٠ سنة		٥١–سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التوظيف	3.60	.634	3.67	.642	3.57	.658	3.59	.845	.371	.774
التعويض	3.19	.806	3.74	.802	3.52	.730	3.86	.394	8.298	.000
التدريب والتنمية	3.54	.738	3.76	.760	3.84	.626	3.34	1.014	4.981	.002
تقييم الأداء	3.20	.645	3.71	1.009	3.46	.774	3.21	1.014	5.391	.001
مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	3.39	.601	3.72	.746	3.60	.645	3.52	.717	2.887	.036

يتبين من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (29).

جدول (29)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر(ن=٣٠٠)

		المتوسط الحسابي	**٣٠ سنة فأقل**	**٣١-٤٠ سنة**	**٤١-٥٠ سنة**	**٥١ سنة فأكثر**
التعويض	٣٠ سنة فأقل	3.19				
	٣١-٤٠ سنة	3.74	*.55			
	٤١-٥٠ سنة	3.52	.34	.22		
	٥١ سنة فأكثر	3.86	*.67	.11	.33	
التدريب والتنمية	٣٠ سنة فأقل	3.54				
	٣١-٤٠ سنة	3.76	.22			
	٤١-٥٠ سنة	3.84	.30	.08		
	٥١-سنة فأكثر	3.34	.20	*.42	*.50	
تقييم الأداء	٣٠ سنة فأقل	3.20				
	٣١-٤٠ سنة	3.71	*.51			
	٤١-٥٠ سنة	3.46	.26	.25		
	٥١-سنة فأكثر	3.21	.01	*.50	.25	
مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل	٣٠ سنة فأقل	3.39				
	٣١-٤٠ سنة	3.72	*.33			
	٤١-٥٠ سنة	3.60	.21	.12		
	٥١-سنة فأكثر	3.52	.13	.20	.08	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (29) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل من جهة وبين كل من ٣١ – ٤٠ سنة و ٥١ سنة فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١ – ٤٠ سنة و ٥١ سنة فأكثر، في بعد التعويض. و قد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك هاتان الفئتان لأهمية التعويض بجميع أشكاله كونهم مطالبين بتحقيق مستويات أداء أعلى ومعظهم يشغلون وظائف عليا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ($\alpha \leq 0.05$)٥١ سنة فأكثر من جهة وبين كل من ٣١-٤٠ سنة و ٤١-٥٠ سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١-٤٠ سنة و ٤١-٥٠ سنة، في بعد التدريب والتنمية. ويكن ان يعزى ذلك لإدراكهم لأهمية التدريب وما يجني على المؤسسة وعليهم من فوائد وحوافز، ويساهم في رفع سوية الموظف والمؤسسة ولان الموظف يكون قد استقر وظيفيا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين ٣١ - ٤٠ سنة من جهة وبين كل من ٣٠ سنة فأقل و ٥١ سنة فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ٣١ - ٤٠ سنة، في بعد تقييم الأداء.تعزى لأهمية تقييم في الترقية وتقدم بالعمل بالنسبة لهذه الفئه.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل وبين من ٣١ - ٤٠ سنة، وجاءت الفروق لصالح ٣١ - ٤٠ سنة، في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل. ويعزى ذلك لادراك هذه الفئة لأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالنسبة لهم وللمؤسسة وما تحققه من رضا للعميل وتلبية حاجاته والسرعة واتقان بالعمل.

السؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) عند مستوى الدلالة في تقديرات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، العمر)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي والعمر، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار

"ت" للجنس وتحليل التباين الأحادي لكل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر، والجداول أدناه توضح ذلك.

١. **الجنس**

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على تقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ن=٣٠٠)

	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على رضا المراجعين	3.88	.875	4.00	.740	-1.192	.234
العمل بروح الفريق	3.92	.909	4.08	.624	-1.551	.122
مشاركة العاملين	3.57	.923	3.78	.913	-1.876	.062
التحسين المستمر	3.62	.978	3.56	1.058	.537	.591
بناء ودعم ثقافة الجودة	3.64	.998	3.77	.917	-1.033	.302
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	3.74	.826	3.86	.723	-1.240	.216

يتبين من الجدول (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل. وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق في مستوى إدراك المبحوثين من الذكور والإناث لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

٢. المؤهل العلمي

جدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المؤهل العلمي (ن=٣٠٠)

	ثانوية عامة		دبلوم		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على رضا المراجعين	4.06	.446	3.87	.996	3.97	.806	3.67	.973	1.995	.115
العمل بروح الفريق	4.00	.536	4.16	.685	3.92	.898	4.01	.833	1.021	.384
مشاركة العاملين	3.62	.837	3.92	.972	3.63	.938	3.45	.859	1.900	.130
التحسين المستمر	3.65	.771	3.80	1.042	3.66	.996	3.18	1.076	3.511	.016
بناء ودعم ثقافة الجودة	3.74	.755	4.03	.778	3.64	1.034	3.51	.975	2.298	.078
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	3.83	.554	3.97	.762	3.78	.842	3.61	.766	1.584	.193

يتبين من الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعد التحسين المستمر، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (32).

جدول (32)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي على التحسين المستمر(ن=٣٠٠)

		المتوسط الحسابي	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
التحسين المستمر	ثانوية عامة	3.65				
	دبلوم	3.80	.16			
	بكالوريوس	3.66	.01	.15		
	دراسات عليا	3.18	.46	*.62	*.47	

* دالة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دراسات عليا من جهة وبين كل من دبلوم وبكالوريوس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل دبلوم وبكالوريوس. ويعزى ذلك إلى رغبة هذه الفئة وإدراكها لأهمية التحسين المستمر وخضوعها لتقييم الأداء بشكل مستمر ودائم.

٣. سنوات الخدمة

جدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب سنوات الخدمة (٣٠٠=ن)

	٥ سنوات فأقل		من ٦-١٠ سنوات		من ١١-١٥		16-20		21 فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على رضا المراجعين	3.71	.820	4.07	.756	3.99	1.113	3.98	.497	3.86	.818	1.865	.117
العمل بروح الفريق	3.89	.772	4.15	.706	4.14	.881	3.84	.666	3.83	.960	2.406	.050
مشاركة العاملين	3.31	1.044	3.88	.876	3.71	.924	3.54	.831	3.65	.855	3.413	.010
التحسين المستمر	3.51	1.225	3.78	.950	3.51	1.148	3.66	.805	3.52	.851	1.003	.406
بناء ودعم ثقافة الجودة	3.39	1.004	3.97	.871	3.75	1.101	3.77	.717	3.55	.989	3.641	.006
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	3.58	.787	3.99	.766	3.85	.914	3.77	.617	3.70	.783	2.662	.033

يتبين من الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعدي التركيز على رضا المراجعين والتحسين المستمر. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (34).

جدول (34)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخدمة (ن=٣٠٠)

		المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	من ٦- ١٠ سنوات	من ١١- ١٥	١٦-٢٠	٢١ فأكثر
العمل بروح الفريق	٥ سنوات فأقل	3.89					
	من ٦-١٠ سنوات	4.15	.26				
	من ١١-١٥	4.14	.25	.01			
	١٦-٢٠	3.84	.04	.31	.30		
	٢١ فأكثر	3.83	.06	.32*	.31	.02	
مشاركة العاملين	٥ سنوات فأقل	3.31					
	من ٦-١٠ سنوات	3.88	.56*				
	من ١١-١٥	3.71	.39	.17			
	١٦-٢٠	3.54	.23	.34	.17		
	٢١ فأكثر	3.65	.34	.22	.05	.11	
بناء ودعم ثقافة الجودة	٥ سنوات فأقل	3.39					
	من ٦-١٠ سنوات	3.97	.28*				
	من ١١-١٥	3.75	.01	.27			
	١٦-٢٠	3.77	.15	.13	.14		
	٢١ فأكثر	3.55	.02	.26	.01	.13	
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	٥ سنوات فأقل	3.58					
	من ٦-١٠ سنوات	3.99	.41*				
	من ١١-١٥	3.85	.27	.14			
	١٦-٢٠	3.77	.19	.22	.08		
	٢١ فأكثر	3.70	.12	.29	.15	.07	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (34) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين من ٦-١٠ سنوات وبين ٢١ فأكثر، وجاءت الفروق لصالح ٦-١٠ سنوات، في بعد العمل بروح الفريق. يعزى ذلك لمدى إدراك هذه الفئة المتوسطة الخبره لأهمية العمل الجماعي في السرعة إنجاز العمل بسهولة ويسر وتوزيع الجهد على أفراد الفريق.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٥ سنوات فأقل وبين من ٦-١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح من ٦-١٠ سنوات، في بعدي مشاركة العاملين وبناء ودعم ثقافة الجودة وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل.يعزى ذلك إلى قدرتهم على تفهم وتقبل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ولأنهم الأكثر الخبرة في معرفة أهميتها في المشاركة وبناء ودعم ثقافة الجودة من حديثي الخدمة.

٤. المسمى الوظيفي

جدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المسمى الوظيفي(ن=٣٠٠)

	مدير/مساعد مدير		رئيس قسم		موظف		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على رضا المراجعين	4.14	.549	3.56	.889	3.98	.835	7.952	.000
العمل بروح الفريق	4.09	.613	3.65	1.018	4.05	.778	6.134	.002
مشاركة العاملين	3.73	.827	3.50	.764	3.66	.985	.920	.400
التحسين المستمر	3.61	.854	3.46	.788	3.64	1.089	.751	.473
بناء ودعم ثقافة الجودة	3.80	.670	3.39	1.050	3.75	.985	3.715	.026
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	3.90	.543	3.52	.785	3.84	.826	4.300	.014

يتبين من الجدول (35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعدي مشاركة العاملين والتحسين المستمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التركيز على رضا المراجعين عند مستوى دلالة (٠.٠٠) لبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (36).

جدول (٣٦)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المسمى الوظيفي(ن=٣٠٠)

		المتوسط الحسابي	مدير/مساعد مدير	رئيس قسم	موظف
التركيز على رضا المراجعين	مدير/مساعد مدير	4.14			
	رئيس قسم	3.56	.57*		
	موظف	3.98	.15	.42*	
العمل بروح الفريق	مدير/مساعد مدير	4.09			
	رئيس قسم	3.65	.44*		
	موظف	4.05	.04	.40*	
بناء ودعم ثقافة الجودة	مدير/مساعد مدير	3.80			
	رئيس قسم	3.39	.41		
	موظف	3.75	.05	.36*	
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	مدير/مساعد مدير	3.90			
	رئيس قسم	3.52	.37		
	موظف	3.84	.06	.31*	

* دالة عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (٣٦) الاتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين رئيس قسم من جهة وبين كل من مدير/مساعد مدير وموظف من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من مدير/مساعد مدير وموظف، في بعدي التركيز على رضا المراجعين والعمل بروح الفريق.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين رئيس قسم من جهة وبين كل من مدير/مساعد مدير وموظف من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من مدير/مساعد مدير وموظف، في بعد العمل بروح الفريق.ويعزى ذلك لإدراك الإدارة العليا والموظفين لأهمية فرق العمل في تحسين جودة الخدمه وكسب مهارات جديده،والحد من الأخطاء والتحمل المسؤولية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين رئيس قسم وبين موظف، وجاءت الفروق لصالح موظف، في بعد بناء ودعم ثقافة الجودة وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل لصالح موظف. يعزى ذلك لانعكاس أثر تطبيق بناء ودعم ثقافة الجودة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل على الموظف أكثر من المستويات التنظيمية الأخرى.

٥. **العمر**

جدول (٣٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي الأحادي لتقدير العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب العمر(٣٠٠=ن)

	٣٠ سنة فأقل		٣١–٤٠ سنة		٤١–٥٠ سنة		٥١–سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على رضا المراجعين	3.58	.850	3.95	.893	4.14	.643	3.68	.902	6.466	.000
العمل بروح الفريق	3.83	.834	4.06	.771	4.07	.656	3.66	1.233	3.192	.024
مشاركة العاملين	3.29	1.117	3.71	.884	3.83	.709	3.38	1.105	5.220	.002
التحسين المستمر	3.41	1.281	3.67	1.002	3.69	.864	3.39	.926	1.537	.205
بناء ودعم ثقافة الجودة	3.30	1.066	3.81	.930	3.89	.735	3.26	1.249	7.568	.000
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	3.50	.823	3.86	.823	3.94	.563	3.49	1.022	5.707	.001

يتبين من الجدول (٣٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعد التحسين المستمر، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (٣٨).

جدول (٣٨)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر(ن=٣٠٠)

		المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر
التركيز على رضا المراجعين	٣٠ سنة فأقل	3.58				
	٣١-٤٠ سنة	3.95	.37			
	٤١-٥٠ سنة	4.14	.56*	.19		
	٥١-سنة فأكثر	3.68	.10	.27	.46*	
العمل بروح الفريق	٣٠ سنة فأقل	3.83				
	٣١-٤٠ سنة	4.06	.22			
	٤١-٥٠ سنة	4.07	.24	.01		
	٥١-سنة فأكثر	3.66	.17	.40	.41*	
مشاركة العاملين	٣٠ سنة فأقل	3.29				
	٣١-٤٠ سنة	3.71	.42			
	٤١-٥٠ سنة	3.83	.54*	.12		
	٥١-سنة فأكثر	3.38	.10	.33	.45	
بناء ودعم ثقافة الجودة	٣٠ سنة فأقل	3.30				
	٣١-٤٠ سنة	3.81	.50*			
	٤١-٥٠ سنة	3.89	.59*	.09		
	٥١-سنة فأكثر	3.26	.04	.55*	.64*	
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	٣٠ سنة فأقل	3.50				
	٣١-٤٠ سنة	3.86	.35			
	٤١-٥٠ سنة	3.94	.44*	.08		
	٥١-سنة فأكثر	3.49	.02	.37	.46*	

* دالة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (٣٨) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبين ٤١–٥٠ سنة من جهة وكل من ٣٠ سنة فأقل و ٥١ سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح ٤١–٥٠ سنة، في بعد التركيز على رضا المراجعين وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل وبين ٤١–٥٠ سنة، وجاءت الفروق لصالح ٤١–٥٠ سنة، في بعد العمل بروح الفريق.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل وبين ٤١–٥٠ سنة، وجاءت الفروق لصالح ٤١–٥٠ سنة، في بعد مشاركة العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل من جهة وبين كل من ٣١–٤٠ سنة و ٤١–٥٠ سنة من جهة اخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١–٤٠ سنة و ٤١–٥٠ سنة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) بين ٥١ سنة فأكثر من جهة وبين كل من ٣١–٤٠ سنة و ٤١–٥٠ سنة من جهة اخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١–٤٠ سنة و ٤١–٥٠ سنة، في بعد بناء ودعم ثقافة الجودة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حول مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثره على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.والتوصيات وأهم المقترحات على ضوء تلك النتائج.

أولاً: النتائج

بناء على نتائج التحليل الإحصائي والإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

اولا: النتائج المرتبطة بمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

١. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي وقدره (3.60) وكانت عناصره مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(التدريب والتنمية،و التوظيف،والتعويض،وتقييم الأداء).

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب كعنصر من استراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي(3.٧٠) وقد احتلت المرتبة الأولى.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التوظيف كعنصر من استراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي(3.61) وقد احتلت المرتبة الثانية.

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التعويض كعنصر من استراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي(3.59) وقد احتلت المرتبة الثالثة.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية تقييم الأداء كعنصر من استراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي(3.٤٨) وقد احتلت المرتبة الأخيرة.

٢. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

٣. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد تقييم الأداء.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دبلوم وبين دراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح دبلوم، في بعدي التوظيف والتعويض وفي مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دراسات عليا من جهة وبين كل من دبلوم وبكالوريوس من جهة اخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من دبلوم وبكالوريوس، في بعد التدريب والتنمية.

٤. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٥ سنوات فأقل من جهة وبين كل من ٦–١٠ سنوات، و ٢١ فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٦–١٠ سنوات، و ٢١ فأكثر، في بعد التعويض.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٥ سنوات فأقل و٦–١٠ سنوات ٢١ فأكثر ، وجاءت الفروق لصالح كل من ٦–١٠ سنوات في بعد التدريب والتنمية وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من ٦–١٠ سنوات من جهة وبين كل ٥ سنوات فأقل و ٢١ فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٦–١٠ سنوات، في بعد تقييم الأداء.

٥. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التعويض.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين رئيس قسم وبين موظف، وجاءت الفروق لصالح موظف، في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل.

٦. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل باستثناء بعد التوظيف.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل من جهة وبين كل من ٣١ – ٤٠ سنة و ٥١ سنة فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١ – ٤٠ سنة و ٥١ سنة فأكثر، في بعد التعويض.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05\geq \alpha$) بين ٥١ سنة فأكثر من جهة وبين كل من ٣١–٤٠ سنة و ٤١–٥٠ سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١–٤٠ سنة و ٤١–٥٠ سنة، في بعد التدريب والتنمية.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05\geq \alpha$) بين ٣١ – ٤٠ سنة من جهة وبين كل من ٣٠ سنة فأقل و ٥١ سنة فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ٣١ – ٤٠ سنة، في بعد تقييم الأداء.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05\geq \alpha$) بين ٣٠ سنة فأقل وبين من ٣١ – ٤٠ سنة، وجاءت الفروق لصالح ٣١ – ٤٠ سنة، في مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل.

ثانياً: النتائج المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

١- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي وقدره (3.78) وكانت أبعاده مرتبة تنازلياً (العمل بروح الفريق، التركيز على رضا المراجعين، بناء ودعم ثقافة الجودة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر).

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق العمل بروح الفريق كعنصر من إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي(3.97) وقد احتلت المرتبة الأولى.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التركيز على رضا المراجعين كعنصر من إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي(3.92) وقد احتلت المرتبة الثانية.

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق بناء ودعم ثقافة الجودة كعنصر من إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي (3.68) وقد احتلت المرتبة الثالثة.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مشاركة العاملين كعنصر من إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي (3.64) وقد احتلت المرتبة الرابعة.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحسين المستمر كعنصر من إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية بمتوسط حسابي (3.60) وقد احتلت المرتبة الأخيرة.

٢- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.

٣- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعد التحسين المستمر في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين دراسات عليا من جهة وبي وإن كل دبلوم وبكالوريوس من جهة أخرى في بعد التحسين المستمر، وجاءت الفروق لصالح كل دبلوم وبكالوريوس في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.

٤- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعدي التركيز على رضا المراجعين والتحسين المستمر في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين من ٦-١٠ سنوات وبين ٢١ فأكثر، وجاءت الفروق لصالح ٦-١٠ سنوات في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين في بعد العمل بروح الفريق.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين ٥ سنوات فأقل وبين من ٦-١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح من ٦-١٠ سنوات في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين في بعدي مشاركة العاملين وبناء ودعم ثقافة الجودة وفي مستوى تطبيق ثقافة الجودة.

٥- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعدي مشاركة العاملين والتحسين المستمر في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين رئيس قسم من جهة وبين كل من مدير/مساعد مدير وموظف من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من مدير/مساعد مدير وموظف، في بعد العمل بروح الفريق في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية من وجهة نظر العاملين.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية($0.05 \leq \alpha$) بين رئيس قسم وبين موظف، وجاءت الفروق لصالح موظف، في بعد بناء ودعم ثقافة الجودة وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في مؤسسة الضمان الإجتماعي من وجهة نظر العاملين.

٦- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل باستثناء بعد التحسين المستمر في مؤسسة الضمان الإجتماعي من وجهة نظر العاملين.

- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبين ٤١-٥٠ سنة من جهة وكل من ٣٠ سنة فأقل و ٥١ سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح ٤١-٥٠ سنة، في بعد التركيز على رضا المراجعين وفي مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في مؤسسة الضمان الإجتماعي من وجهة نظر العاملين.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل وبين ٤١-٥٠ سنة، وجاءت الفروق لصالح ٤١-٥٠ سنة، في بعد العمل بروح الفريق في مؤسسة الضمان الإجتماعي من وجهة نظر العاملين.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ($\alpha \leq 0.05$) ٣٠ سنة فأقل وبين ٤١-٥٠ سنة، وجاءت الفروق لصالح ٤١-٥٠ سنة، في بعد مشاركة العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي من وجهة نظر العاملين.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٣٠ سنة فأقل من جهة وبين كل من ٣١-٤٠ سنة و ٤١-٥٠ سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١-٤٠ سنة و ٤١-٥٠ سنة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ٥١ سنة فأكثر من جهة وبين كل من ٣١-٤٠ سنة و ٤١-٥٠ سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من ٣١-٤٠ سنة و ٤١-٥٠ سنة، في بعد بناء ودعم ثقافة الجودة في مؤسسة الضمان الإجتماعي من وجهة نظر العاملين.

ثالثا: النتائج المتعلقة بأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة

١- بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة.

٢- بينت النتائج أن التباين المفسر بلغ (٠.٥٩٠) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٥٩% من التركيز على رضا المراجعين.

- كما تبين عدم وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التوظيف على التركيز على رضا المراجعين إذ بلغت قيمة ت ٠.٨١٣ وبدلالة إحصائية ٠.٤١٧.
- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التعويض على التركيز على رضا المراجعين إذ بلغت قيمة ت ٢.٢٥٩ وبدلالة احصائية ٠.٠٢٥.
- ووجود أثر دال إحصائياً لمتغير التدريب والتنمية على التركيز على رضا المراجعين إذ بلغت قيمة ت ٨.١٤٠ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠
- وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير تقييم الأداء على التركيز على رضا المراجعين إذ بلغت قيمة ت ١.٨٣٠ وبدلالة إحصائية ٠.٠٦٨، وبلغ معامل الارتباط R (٧٦.٨%).

٣- بينت النتائج أن التباين المفسر بلغ (٠.٦٣٦) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٦٣.٦% من العمل بروح الفريق.

- كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التوظيف على العمل بروح الفريق إذ بلغت قيمة ت ٥.٨٢١ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠.

- وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير التعويض على العمل بروح الفريق إذ بلغت قيمة ت ٠.٣٠٨ وبدلالة إحصائية ٠.٧٥٨.
- ووجود أثر دال إحصائياً لمتغير التدريب والتنمية على العمل بروح الفريق إذ بلغت قيمة ت ٦.٩٠٠ وبدلالة احصائية ٠.٠٠٠.
- وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير تقييم الأداء على العمل بروح الفريق إذ بلغت قيمة ت ١.٠٩٥ وبدلالة احصائية ٠.٢٧٥، وبلغ معامل التنبؤ R (٧٩.٧%).

٤- بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مشاركة العاملين و أن التباين المفسر بلغ (٠.٧٣٤) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٧٣.٤% من مشاركة العاملين،

- كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التوظيف على مشاركة العاملين إذ بلغت قيمة ت ٢.٧٨٧ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٦.
- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التعويض على مشاركة العاملين إذ بلغت قيمة ت ٦.٤٣٧ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠.
- ووجود أثر دال إحصائياً لمتغير التدريب والتنمية على مشاركة العاملين إذ بلغت قيمة ت ٥.١٢٥ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠.
- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير تقييم الأداء على مشاركة العاملين إذ بلغت قيمة ت ٤.٣٥٢ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وبلغ معامل الارتباط R (٨٥.٧%)

٥- بينت النتائج وجود أثر إيجابي هام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر و أن التباين المفسر بلغ (٠.٦٨٤) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٦٨.٤% من التحسين المستمر.

- كما تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير التوظيف على التحسين المستمر إذ بلغت قيمة ت ١.٦٨٩ وبدلالة إحصائية ٠.٠٩٢.

- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التعويض على التحسين المستمر إذ بلغت قيمة ت ٤.٥٢٥ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠.

- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التدريب والتنمية على التحسين المستمر إذ بلغت قيمة ت ١.٩٨٢ وبدلالة إحصائية ٠.٠٤٨.

- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير تقييم الأداء على التحسين المستمر إذ بلغت قيمة ت ٧.٩٠٠ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وبلغ معامل الارتباط R (٨٢.٧%).

٦- بينت النتائج وجود أثر إيجابي هام وذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية على بناء ودعم ثقافة الجودة وأن التباين المفسر بلغ (٠.٦٦١) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) فسرت ما قيمته ٦٦.١% من بناء ودعم ثقافة الجود.

- كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التوظيف على بناء ودعم ثقافة الجود إذ بلغت قيمة ت ٤.٥٤١ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠.

- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير التعويض على بناء ودعم ثقافة الجود إذ بلغت قيمة ت ٢.٩٣٥ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٤.

- ووجود أثر دال إحصائياً لمتغير التدريب والتنمية على بناء ودعم ثقافة الجود إذ بلغت قيمة ت ٤.٠٠٣ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠.

- ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير تقييم الأداء على بناء ودعم ثقافة الجود إذ بلغت قيمة ت ٤.٠٣٤ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، وبلغ معامل الارتباط R (٨١.٣%)

ثانيا:التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية من إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

التوصيات المتعلقة بتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- تطوير أنشطة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحديثها باستمرار لمواكبة المستجدات في إدارة الموارد البشرية.
- توفير الدعم اللازم إدارياً ومعنوياً ومادياً من قبل الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية.
- وضع مقاييس ومعايير لقياس إنجاز إدارة الموارد البشرية، وقياس مستوى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- العمل على توفير نظام حوافز يحقق رضا وتوقعات الموارد البشرية ويدفعهم للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.
- دعم إدارة الموارد البشرية بموازنات وموارد مالية تساعدها في تحقيق أهدافها.
- نشر الوعي حول مهام واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكيفية تنفيذها.
- إعداد برامج تأهيل والتدريب للعاملين في إدارة الموارد البشرية بمختلف المستويات.
- العمل على استقطاب الكفاءات المؤهلة والقادره على إيجاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها.

- وضع نظام تقييم للأداء يراعي خصوصية كل موظف وخصوصية عمله.
- العمل على إيجاد نظام تقييم أداء واضح المعالم وفق منهجيه معينه.

التوصيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

- تعريف جميع العاملين بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبث الوعي بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومتخصصة بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير وإنجاز العمل بدقه وفاعلية.
- استحداث طرق مناسبة من قبل الإدارة العليا لتطوير الخدمات ضمن معايير وأسس الجودة.
- الحرص على توفير خطة بعيدة الأمد لتحقيق الجودة وتخصيص الوقت والجهد اللازم من أجل تنفيذ الخطة لتحسين الجودة.
- العمل على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المراعاة لأهمية المؤشرات الماليه في الرقابة على الجودة.
- إجراء دراسات مستقبلية مماثلة للدراسة الحالية من خلال دراسة متغيرات مختلفة.
- عقد ندوات ومؤتمرات بشكل دوري لدعم وبناء ثقافة الجودة.
- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الجماعه وتوفير برامج تدريبية مخصصه للتعريف بأهمية العمل الجماعي.
- سن لوائح وتعليمات توضح أهداف المؤسسة وتوفير وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والعملاء والتعريف بأهمية إدارة الجودة الشاملة والتركيزعليها.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

- أبو زيد محمد خير، حجازي هيثم ، (٢٠٠٧) ، **اثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة الخدمة–دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية**، مجلة البحوث المالية والتجارية، عدد٢، كلية التجارة ببورسعيد.
- أشوك اشاندا، شلبا كوبرا،ترجمة عبدالحكم الخزامي، (٢٠٠٢)، استراتيجية الموارد البشرية، دار النجر للنشر مصر.
- أبو شيخة، نادر أحمد، (٢٠٠٠)، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية عمان**،دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ابو لبدة، عبدالله، (٢٠٠٣)، **قياس الأداء**، منشورات جامعة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الامارات.
- أبو نبعة عبدالعزيز وفوزية مسور، (١٩٩٨)، **إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والتطبيقات) الإداري**، العدد٧٤، الأردن، ص٧١.
- إسماعيل، محمد أحمد، (٢٠٠٧)، **معيار الافراد– جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للمنظمات الادارية– الأردن**، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية: معيار الافراد جائزة الملك عبدالله للمنظمات الادارية – الاردن.
- أعليش ماهر، (١٩٧١)، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين الشمس،القاهره.
- الحوري أحمد، (٢٠٠٨)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- الدرادكه، مأمون، الشلبي طارق، (2002)، **الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة**، الطبعه الأولى،دار النشر، الصفاء للنشر، عمان
- السرحان عطا الله فهد، (٢٠٠٩)، **دور الأبتكار والابداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية**، مجلة الساتل جامعة آل البيت٢٤١-٢٦٤.
- السلمي، علي (بدون تاريخ) **السياسات الإدارية المعاصرة**، دار الغريب للنشر، القاهرة، ص٢٩٩
- السلمي، علي (١٩٧٠)، **التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الادارية**، القاهرة ، عدد٨٠
- السعود، راتب (٢٠٠٣)، **إدارة الجودة الشاملة:نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن**، مجلة جامعة دمشق، المجلد٨ العدد٢، سوريا
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٢)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٩)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط١**، عمان، دار الاثراء للتوزيع والنشر.
- السلمي علي، (١٩٩٥)، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص٨١
- السلمي علي(٢٠٠٨)، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الشندي محمد رضا،(١٩٩٦)، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مصر ،ص٣٨-٣٩.

- الصيرفي ،محمد عبدالفتاح ،(٢٠٠٦)، **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار الناهج للنشر والتوزيع. الطائي، حميد، رضا ال علي، سنان الموسيري، (٢٠٠٣)، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان.
- الطراونة محمد، والبلبيسي بدرية، (٢٠٠٢)، **إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد١٧، العددالأول.
- الطائي ، يوسف وأخرون (٢٠٠٨)، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، عمان، الوراق
- الطعامنة محمد، (٢٠٠١)، **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)**، أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الاردن، اربد.
- الطراونة عمر(٢٠١١)، **استراتيجيات الإدارة الحديثة**، دار البداية للتوزيع والنشر.
- العقيلي، عمر (٢٠٠١)، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،عمان–الأردن**، دار وائل للطباعة والنشر.
- العقيلي، عمر (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
- العمري، ايمن والصخراوي، هيام (٢٠٠٦)، **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديمين الإداريين**، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- العيد ختيم، (٢٠٠٩) **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة – دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز**، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضيان بالمسيلة، الجزائر.

- الفاضل، محمد محمود (٢٠٠٩).**علاقة التمكين الإداري لدى مديرين المدارس الحكومية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين**، رسالة دكتوراة،جامعة اليرموك،الأردن.

- القاضي ديما، (٢٠١٢)"، **مستوى ممارسة التخطيط للموارد البشرية وأثره على الاداء الوظيفي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي من وجهة نظر الادارة الاشرافية**"، رسالة ماجستير،جامعة اليرموك،اربد ،الاردن.

- القاضي زياد، (٢٠١٢)، **علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات – دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن** ،رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ،ص١٢.

- القاضي علا،الزبون محمد سليم،(٢٠١١)، **درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسات العلوم التربوية**، المجلد٣،ملحق٤.

- القريوني، محمد قاسم (٢٠١٠)، **الوجيز في ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن

- الكساسبة محمد مفضي، الفاعوري عبير،العميان محمود(٢٠١٠) **دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة:دراسة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الأردن**.المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ،المجلد٦،العدد١.

- المعمري (٢٠٠٠)،**درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديمين الإداريين**، الجامعة الهاشمية ،الأردن.

- العويسات جمال الدين،(٢٠٠٣)،**إدارة الجودة الشاملة** ،دار هومة،الجزائر،ص ١٤

- المرسي،جمال الدين،(٢٠٠٣)،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**،الاسكندريه،دار جامعية.
- المغربي عبدالحميد،(٢٠٠٧)، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**،دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- المهدي محمد،(٢٠٠٤)، **العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأسمال الاستراتيجي**،جامعة القاهرة.
- النعيمي، صلاح عبدالقادر(٢٠٠٠)،**الإدارة**، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر.
- الهيتي،خالد عبدالرحمن،(٢٠٠٥)، **إدارة الموارد البشرية**،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر عمان– الأردن،ص٣٠
- الوليد،بشار يزيد،(٢٠٠٩)،**المفاهيم الادارية الحديثة**،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن
- بدر،رشاد (٢٠٠٩)،**أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**،رسالة ماجستير،الجامعة الأسلامية،غزة.
- بركات منال،(٢٠٠٧)، **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية،الغزة.
- برنوطي سعاد،(٢٠٠١)،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر والتوزيع،ص٢٥٦
- بلفيقة أبو بكر، (٢٠١٢) ،**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة اليمنية)** ،رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، ص٩٨.

- بندقجي محمد رياض(١٩٩٨)،**اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى** – الأردن مجلة دراسات ،المجلد٢٥، عدد٢
- توفيق عبدالرحمن،(٢٠٠٣)،**الجودة الشاملة الدليل المتكامل**،مركز الخبرات المهنية للادارة،مصر
- حاجي حسن،(٢٠١٠) ،**ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنافسي** ،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ،عمان –الأردن
- حجازي،منتصر، أحمد سالم (٢٠٠٧)،**أثر تطبيق الجودة في تطوير مهام المراجعة الداخلية:دراسة حالة الشركات الصناعية الحاصلة على الأيزو في قطاع غزة**،الجامعة الإسلامية غزة.
- حسن راوية،(٢٠٠١)، **مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية**،الدار الجامعية،ص٩٥
- حسونة فيصل،(٢٠٠٨) **إدارة الموارد البشرية**، عمان،دار اسامة للنشر والتوزيع،ط١
- حسين،ليث سعد الله،عبد الجبار،الاء عبدالموجود،(٢٠٠٥)،**العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة/دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في نينوى**،مجلة تنمية الرافدين،العدد٧٧.
- حمودة،خضير كاظم (٢٠٠٠)،**إدارة الجودة الشاملة**،الطبعة الأولى،عمان،دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمودة،خضير كاظم (٢٠٠٥)،**إدارة الجودة الشاملة**،الطبعة الثانية،عمان،دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خطاب،عايده(٢٠٠٣)،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**،دار شركة الحريري للطباعة.
- جودة،محفوظ (٢٠٠٦)،**أساليب تقنيات إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**،الطبعة الثانية،عمان،دار وائل للتوزيع والنشر.
- جودة محفوظ أحمد(٢٠١٠)،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر وتوزيع،عمان– الأردن

- جوزف جابلونكي،(١٩٩٦)،**تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظره عامة**،الجزء الثاني،مركز الخبرات المهنية للادارة،مصر ص٢٢.
- درة ،عبدالباري،الصباغ ،زهير، (٢٠٠٨) ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى النظم**،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- دلالشة،وليد واصف رشيد (٢٠٠٧)، **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية العربية داخل الخط الأخضر**،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة اليرموك.
- ربابعة، رمزي.(٢٠١١)." **تأثير الانماط القيادية للمديرين على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي**".جامعة اليرموك.رسالة ماجستير غير منشورة.
- زين الدين فريد،(١٩٩٦)،**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**،ط١،القاهرة مصر دار الكتاب للطباعة والنشر.
- شاويش،مصطفى، (٢٠٠٥) **إدارة الموارد البشرية ،وإدارة الأفراد**، دار الشروق،عمان
- شاويش،مصطفى،(١٩٩١)، **إدارة الموارد البشرية ،وإدارة الأفراد**،الطبعة الاولى دار الشروق،عمان
- عايش شادي، (٢٠٠٨)، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي_دراسة تطبيق على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير،جامعة غزة.
- عباس ،أنس عبد الباسط،(2006)،**تخطيط وتنمية القوى البشرية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبدالباقي،صلاح،(٢٠٠٠)،**إدارة موارد بشرية**،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر.
- عبدالباقي،صلاح،حنفي عبد الغفار(١٩٨٨)،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،الإسكندرية،الدار الجامعية للطباعة والنشر،ص٦٢٠.

- عبدالنبي،محمد أحمد،(٢٠١٠)،**إدارة الموارد البشرية**، ط (١)،زمزم ناشرون وموزعون،عمان:الأردن
- عبدالرحيم قتيبة،(٢٠١٠)،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني:دراسة ميدانية في مراكز الوزارات**،رسالة ماجستير،إدارة عامة،جامعة اليرموك.
- عبدالفتاح نبيل ،(٢٠٠٠)،**إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية**،مجلة الإداري،معهد الادارة العامة مسقط.
- عريقات أحمد ، جرادات ناصر ، العتيبي محمود ، (٢٠١٠) ، **دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية–بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني** ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ،المجلد العاشر – العدد الثاني ٢٠١٠ ،ص٤٨ .
- علاونة،معزوز.(٢٠٠٨)،**واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**،مجلة اتحاد الجامعات العربية،(٥٠).
- عليمات،صالح (٢٠٠٣)،**القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية**،مجلة مركز البحوث التربوية،جامعة قطر،ص١٤٣-١٧٠.
- عوالي حنان، (٢٠١٠) **متطلبات التسير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية** ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجيةالتنافسية–للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات،جامعة الشلف.
- علوان قاسم،(٢٠٠٥)،**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١** ،الأردن،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى

- غطاس،ناصر،(١٩٩٨)،**الدليل العلمي لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مستشارون إداريون**،نيقوسيان قبرص.
- قويدر،عياش (٢٠٠٦) ،**إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي ١٧ و١٨ ابريل ٢٠٠٦،مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا،جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر.
- كشواي،باري،(٢٠٠٦)،**إدارة الموارد البشرية**،الطبعة الثانية،دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
- محمد خوله، محمد اقبال، كاظم سعديه، (٢٠١١)، **اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشريه في تنفيذ ادارة الجوده الشامله– دراسة تطبيقية في معمل سمنت السده**.البحث.
- مرعي،جمال محمد،(١٩٩٣)،**التدريب والتنمية**،عالم الكتب القاهرة،ص٣٦
- مصطفى أحمد،(٢٠٠١)**إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠**،مصر
- مناصرية، رشيد،(٢٠١٢)، **أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة_ دراسة حالة مؤسسة سوناطراك،حاسي مسعود** ،الجزائر،مجلة الباحث عدد ١١–٢٠١٢.
- نصرالله،حنا،(٢٠٠٢)،**إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان.
- نوري منير،كورتل فريد،(٢٠١١)،**إدارة الموارد البشرية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،ص١٨٣–١٨٤.
- هورنجون،فوستر، داتار سريكلت،(١٩٩٦)، **محاسبة التكاليف "مدخل إداري" ترجمة أحمد الحجاج** ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- يوسف حسن،(٢٠٠٧)،**إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز في الجزائر**،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر

- الدراسات الأجنبية:

- ALRfou Ahmad,and Trawneh Khalaf,2010,**To What Extent Can a Company Achieve a competitive advantage through job development**,Tafilah Technical university,Tafilah ,Jordan.
- Berber Ma Nemanja, 2011," **Human resource management in function of creating the strategic competitive advantages"**, PhD thesis, higher school of professional business studies,Novi, Serbia
- Besterfield,Daleh,Besterfield,Michna,crol,Besterfield,Glent,Besterfield,Scar Mary(2005),"**Total Quality Management"**,3rd ed,pearson education,Singapore.
- Brewster,chris et al.(2000),**Contemporary issues in Human Resource Management:Gaining a competitive advantage,**56 Oxford university press**,** cape town.p.56.
- Br ocka Bruce(1999),**Several of the basic tented TQM**,Harvard business.
- Boydell Tomy,Leary.Malcolm,(1996),**Institute of Personnel and development employees**,p202
- Deconzo David,Robbin stephe.p(1996),**Business &Econmics**.p523
- Denisi Angelo.Griffin Ricky(2001), **Human Resource Management,**houghton mifflin.
- Dessler,Gary (2003), **Human Resource Management**,9th edition,New Jersey,Prentice hall.
- Dharmasiri Ajanthas,2009," **strategic orientation of HRM managers in commercial banks in south Asia, international view of business research papers** "vol.5 No.6 November pp.121 .
- Galiskan Esra, 2010**," The impact of strategic human resources management on organizational performance"**, Journal of Naval science and engineering,2010,No.2, pp100-116.

- Gilani Mahnaz, 2012**," The role of strategic human resource management in creation of competitive advantages (case study: A commercial organization in Malaysia", international journal of business and social science**, vol.3 no.16 (special issue –August 2012.
- Garibaldi P(2006**), Personal economics in imperfect labour Markets**, oxford university press,oxford
- Gooderham Paul, 2008**",The impact of bundles of strategic human resources management practices on performance of European firms" ,The international journal of human resource management** ,volume19, issue11,2008-2056.
- Gratton,Lynda et-al(1999), **strategic human resources management,**oxford university press New York,P.7.
- Gupta,S.C(2009),**Advanced Human Resource Management Perspective**,new Delhi, Anc-books,p 239.
- Harel ,Tzafrir,(1996),**HR Practices and job Performance**,Iosr Journal and social science,vol 19 issue4.
- Hoffer et al,(1994),**Management and outcome**,edited by M memet ozek
- Hoque,k(1999). **Human Resource Management&performance in the uk Hotel industry,**British journal of industrial Relations,vol 37,pp.419-433.
- Huse EF,JL Bowditch(1997),**Behaviour in organizations:A system Approach to Managing**,Addison-Wesely educational publisher,Isbn 10.
- Huselid,M(1995),The impact of **Human Resource Management practices on turnover productivity& corpo efinancial performance,**A cademy of management Journal,vol.38.no3.
- Javadin seyed,(2005**),Comprehensive overview of management organization theories**.Tehran,Negahe danesh.

- John storey (1989),**New Perspectives in human resource management**,editor routledge, London.
- Jouran,J,M(1986),"**The Quality Trilogy,Quality progress**",19.pp,19-24.
- Katou AA, (2008**)" Measuring the impact of HRM on organization performance",** journal of industrial engineering management, 1(2).119-142.
- Kanuanui (2004),**Impact of training on firm performance**: a look at manufacturing sames in Vietnam.
- Khera Asif, 2010,**" Human resource practices and their impact on employee productivity :A perceptual analysis of private , public and foreign bank employee in India"** ,journal of economic, finance and administrative sciences.
- Lawler,EE(1994),"**Total Quality Management and Employee Management Executive",**pp63-76.
- Michael Jucious (1991),**The handbook of Performance Management**,institute of personnel management,London.
- Miner,John B and Crane,Donald p,(1995), "**Human resource Management,The strategic Perspective",**NewYork,Harper Collins.
- Miranda,Luis C .Gomes DA silva,Jose D medic(٢٠٠٢):Schmidt ,Paulo organization contorladia,para a empresa.porto alegre
- Najia Riham, 2008**," Aspects of strategic human resources management and their role in developing competitive advantages an applied study on Jordanian Mobile telecommunications industry",** Master thesis, Middle east thesis 8-9.
- Patkaufman et cindy watmore(1994),**la bible du manager bussiens saint amand**,France,p118
- Porter.Micheal E.(1968).**Managerial attitudes and performance**. Homewood,Il .

- Pierre J.C,(1986), **Gesction des resources humaines**, volume2 universite, science, economiques socials et politiques.
- Robbins, Stephen P&Coulter Mary (2005), **Management**, 8th ed,pearson education Inc, upper saddle River, new jersey 07453.
- Ross.J.e(1999).**Total Quality Management:Text, Cases and R**
- **eadings**,New York,st.Lucie press.
- Siugdiniene Jurgila. (2008), **Human resource development system in workplace**. issn16, nr25
- Sterman ,John D & others (1997), **unanticipated side effects of successful Quality Programs,exploring a paradox of organizational improvement Management science**, Cambridge, Massachusetts,vol 43
- Uma Kumara, Vinod Kumara, Danuta de Grosboisb and Franck Choisnea, (2009), **Contiuous Improvement of performance Measurement by TQA Adopters**,Total Quality Management,20(6),603-616.
- Whalen , MJ& Rahim.MA (1994). Common Barriers to Implementation and development of a TQM program. Total quality management.p19-21
- Wright P.M&Mcmahan,G.C(1999),**Theoretical perspectives for strategic human resources management.**49-72 oxford black publisher
- Xinc,Zhou-ling.(2010).**Impact of universitys Optimal Human Resources Management Practices on Organizational Performance**. Management Science and Engineering Department, Nanchang University, china. www.prequest.com

الملاحق

الملحق (١) الاستبانة قبل التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الاستبانة الى التعرف على "مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشريه وأثره على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي من وجهة نظر العاملين".

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة،كلية الأقتصاد،جامعة اليرموك.

أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبيان بدقة وعناية وإختيار الأجابة التي تراها مناسبة والتي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وموضوعية، وذلك من خلال وضع اشارة (×) امام الإجابه المناسبه. علما أن الأجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نادية عبابنه

بإشراف الاستاذ الدكتور :نعيم النصير

أولا:

الجزء الأول: ويتكون من ست متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

يرجى وضع اشارة (×) في المربع المناسب:

١. الجنس : ١. ذكر ☐ ٢. انثى ☐

٢. المؤهل العلمي : ١. ثانوية عامة ☐ ٢. دبلوم ☐

٣. بكالوريوس ☐ ٤. دراسات عليا ☐

٣. سنوات الخبرة : ١. ٥ سنوات فأقل ☐ ٢. من ٦ –١٠ سنوات ☐ ٣. من ١١–١٥ سنوات ☐

٤. من ١٦– ٢٠السنه ☐ ٥. ٢١ السنه فأكثر ☐

٤. المسمى الوظيفي: ١. مدير/مساعد مدير ☐ ٢. رئيس قسم ☐ ٣. موظف ☐

٥. العمر: ١. ٣٠ سنه فأقل ☐ ٢. ٣١سنه–٤٠سنه ☐

٣. ٤١ سنه – ٥٠ سنه ☐ ٤. ٥١ سنه فأكثر ☐

٦. اسم الدائرة:...

العبارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
أ- التوظيف					
١. تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة.					
٢. تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					
٣. تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوسائل اختيار الأفراد(استمارة تعيين، مقابلات، اختبار)					
٤. تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للموظفين حديثا وتقييم أدائهم					
٥. تعيين المؤسسة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج للتدريب والتطوير المستقبلي.					
٦. تلجأ المؤسسة الى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية،مكاتب العمل) لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.					
٧. تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب					
٨. تلجأ المؤسسة الى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل					
٩. تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف					
١٠.تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين					
١١.توفير كوادر بشرية ذات مستوى عالٍ من الاداء					
١٢.تقديم حوافز مادية ومعنوية للاستقطاب اصحاب الكفاءات والخبرات.					
١٣.استخدام عملية الاستقطاب بشكل مستمر.					
١٤.الاعتماد في عملية الاستقطاب على معايير موضوعية واضحة ومحددة.					
ب- التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)					
١٥.لدى المؤسسة سياسة تعويض مرنه (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية)					
١٦.تلجأ المؤسسة الى استخدام سياسة تعويض مرنه للحفاظ على					

العامليين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل					
١٧.تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى					
١٨.تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية					
١٩.لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في المنظمة					
٢٠.سياسة التعويض في المؤسسه توفر العدالة والمساواه					
٢١.ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الانتاج وكفاءة وخبرات العاملين					
٢٢.تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على اداء عمل أفضل					
٢٣.تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العامليين.					
٢٤.تعتمد المؤسسة في سياسة التعويض على أساس ان الأجور تتناسب والمستوى المعيشي للعاملين					
٢٥.تحفز المؤسسة العاملين الذين يلبون احتياجات العملاء وتقدم لهم العلاوات المختلفة.					
٢٦.توفر المؤسسة جملة من التعويضات المالية غير المباشره لعامليها (كالخدمات الطبية والإسكان)					
٢٧.تعتمد المؤسسة على سياسات تحفيزيه متنوعه لجذب ذوي الكفاءات العالية					
٢٨.تعتمد المؤسسة على اسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملء الوظائف الشاغرة					
٢٩.تتخذ الإدارة العليا قرارات التعويضات					
٣٠.ترتبط المكآفات والحوافز بمعدل الاداء العاملين.					
٣١.تتناسب الحوافز والمكافآت مع الوظيفة العامل.					
٣٢.توفير نظام للحوافز يعتمد على معايير واضحة ومعلنة للجميع.					
ج- التدريب والتنمية:					
٣٣.لدى المؤسسة قسم وإدارة متخصصه بتدريب وتنمية العاملين					
٣٤.تلزم المؤسسة جميع عامليها على المشاركة في برامج تدريبيه بهدف تطويرهم.					
٣٥.تضع المؤسسة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.					

٣٦.تضع المؤسسة برامج للتدريب خاصه بتوعية وتعريف العاملين بالجودة الشاملة					
٣٧.تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (كالمسابقات الإدارية، الحاسوب فرق العمل) لتدريب وتطوير العاملين.					
٣٨.يهدف التدريب الى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر					
٣٩.تخصص المؤسسة موازنه مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين					
٤٠.تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل الجودة الشاملة.					
٤١.تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها					
٤٢.تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي					
٤٣.تسعى المؤسسة الى تطوير برامجها التدريبية باستمرار					
٤٤.تقوم المؤسسة بإرسال عامليها الى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطويريه					
٤٥.هنالك متابعة مستمره لتقويم برامج تدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في المؤسسة					
٤٦.تستخدم المؤسسة نتائج التقويم البرامج التدريبه بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا					
٤٧.يتم تحديد الاحتياجات التدريبه في المؤسسة من خلال خطة معدة للاحتياجات التدريبية					
٤٨.ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المؤسسة.					
٤٩.يتم وضع معايير تقييم الأداء في المؤسسة من قبل لجنه مهنية مختصة.					
٥٠.تركز معايير تقييم الأداء في المؤسسة على الأداء الحالي وحسب ملاحظات المدراء الشخصية.					
٥١.تستخدم المؤسسة نماذج وطرق تقييم أداء مختلفة حسب نوع الوظيفة لتقييم الأداء.					

٥٢.تستخدم المؤسسة معايير أداء ملائمة لقياس أداء العاملين بشكل دوري.					
٥٣.يتم قياس الأداء في المؤسسة اعتمادا على الوصف الوظيفي للعاملين.					
٥٤.يتم إعلام العاملين مسبقا بمعايير الأداء المعتمدة في المؤسسة لقياس ادائهم.					
٥٥.تتصف معايير الاداء المستخدمة في المؤسسة بالموضوعية والحياد.					

العبارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
أ- التركيز على رضا المراجعين					
٥٦.يبدي موظفي المؤسسة اهتماما ولباقة بالتعرف على آراء وشكاوي المراجعين.					
٥٧.تلقى شكاوي ومقترحات المراجعين استحسانا لدى موظفي المؤسسة وتؤخذ بعين الاعتبار.					
٥٨.يحرص المدير على تبسيط وتيسير الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة بسرعة ويسر.					
ب- العمل بروح الفريق					
٥٩.يسود التفاهم والانسجام في العلاقات بين العاملين في المؤسسة.					
٦٠.تتسم الخدمات المقدمة للمراجعين بالسرعة والدقة.					
٦١.يتناسب مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة مع المعايير المحددة.					
٦٢.تتوافر في المؤسسة أجهزة حديثة تسهل عملية الاتصال الأفقي والعمودي في المؤسسة.					
ج- مشاركة العاملين					
٦٣.يعتبر المدير عملية تبادل الآراء بين العاملين أداة لتطوير خبراتهم.					
٦٤.يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار للعاملين بالتشاور معهم .					
٦٥.يفوض المدير قدرا مناسبا من الصلاحيات للعاملين.					
د- التحسين المستمر					
٦٦.تعمل إدارة المؤسسة على مراجعة احتياجات المؤسسة الوظيفية بانتظام بغرض إعادة توزيع المهام والمسؤوليات.					
٦٧.تسعى إدارة المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشريةالمؤهلة.					
هـ- بناء ودعم ثقافة الجودة					
٦٨.توفر إدارة المؤسسة السبل اللازمة للتعريف بمفهوم الجودة.					
٦٩.تعمل إدارة المؤسسة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة.					

الملحق (٢) الاستبانة بعد التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى تطبيق استراتيجة إدارة الموارد البشريه وأثره على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية من وجهة نظر العاملين"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة،كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة اليرموك.

أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبيانه بدقة وعناية وإختيار الإجابة التي تراها مناسبة والتي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وموضوعية، وذلك من خلال وضع اشارة (×) امام الإجابه المناسبة. علما أن الأجابة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

بإشراف الاستاذ الدكتور	الباحثة
نعيم النصير	نادية عبابنة

الجزء الأول: ويتكون من ست متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

<u>يرجى وضع اشارة (×) في المربع المناسب:</u>

١. الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

٢. المؤهل العلمي : ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٣. سنوات الخدمة : ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ - ١٠ سنوات ☐ من ١١-١٥السنة

☐ من ١٦- ٢٠السنه ☐ ٢١ السنه فأكثر

٤.المسمى الوظيفي: ☐ مدير/مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

٥.العمر : ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ ٣١-٤٠سنة ☐ ٤١ - ٥٠ سنه ☐ ٥١ سنه فأكثر

٦. أسم الدائرة:..

الجزء الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية

العبارة	موافق بدرجه عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجه متوسطه	موافق بدرجه منخفضة	موافق بدرجه منخفضة جدا
أ- التوظيف					
١. تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة.					
٢. تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.					
٣. تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوسائل اختيار الأفراد (استمارة تعيين، مقابلات، اختبار).					
٤. تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد وتقييم أدائهم.					
٥. تلجأ المؤسسة الى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل) لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.					
٦. تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب.					
٧. تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.					
٨. توفر المؤسسة كوادر بشرية ذات مستوى عالٍ من الأداء.					
٩. تقدم المؤسسه حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب اصحاب الكفاءات والخبرات.					
١٠.تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب على معايير موضوعية واضحة ومحددة.					

العبارة	موافق بدرجه عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجه متوسطه	موافق بدرجه منخفضة	موافق بدرجه منخفضة جدا
ب- **التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)**					
١١.تعتمد سياسة التعويض في المؤسسة على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى.					
١٢.تقدم المؤسسة المحفزات اللازمة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية					
١٣.تتميز سياسة التعويض في المؤسسه بتوفير العدالة والمساواه.					
١٤.ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الانتاج وكفاءة وخبرات العاملين.					
١٥.تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على اداء عمل أفضل.					
١٦.تشكل الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة جزءا كبيرا من دخل العامليين فيها.					
١٧.تعتمد المؤسسة في سياسة التعويض على أساس ان تناسب الأجور مع المستوى المعيشي للعاملين.					
١٨.توفر المؤسسة جملة من التعويضات المالية غير المباشره لعامليها (كالخدمات الطبية والإسكان).					
١٩.تعتمد المؤسسة على اسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويض وملء الوظائف الشاغرة.					
٢٠.تتناسب الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في المؤسسة مع المستوى الوظيفي.					

العبارة	موافق بدرجه عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجه متوسطه	موافق بدرجه منخفضة	موافق بدرجه منخفضة جدا
ج- التدريب والتنمية:					
٢١.تلزم المؤسسة جميع عامليها بالمشاركة في برامج تدريبيه من خلال ربط الترقية بالتدريب.					
٢٢.تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة (كالمسابقات الإدارية، والحاسوب وفرق العمل) لتدريب وتطوير العاملين.					
٢٣.تخصص المؤسسة موازنه مالية مناسبة لتدريب وتطوير مهارات العاملين.					
٢٤.تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل الجودة الشاملة.					
٢٥.تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها.					
٢٦.تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي وتطورها بإستمرار.					
٢٧.هنالك متابعة مستمره لتقييم البرامج التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.					
٢٨.تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبه بهدف تطويرها في المستقبل.					
٢٩.ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة ترك العمل في المؤسسة.					
د- **تقييم الأداء**					
٣٠.تستخدم المؤسسة معايير واضحه لتقييم أداء العاملين فيها.					
٣١.يتم وضع معايير تقييم الأداء في المؤسسة من قبل لجنه مهنية مختصة.					

العبارة	موافق بدرجه عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجه متوسطه	موافق بدرجه منخفضة	موافق بدرجه منخفضة جدا
٣٢.تركز معايير تقييم الأداء في المؤسسة على الأداء الحالي وحسب ملاحظات المدراء الشخصية.					
٣٣.تستخدم المؤسسة نماذج وطرق تقييم أداء مختلفة حسب نوع الوظيفة لتقييم الأداء.					
٣٤.تستخدم المؤسسة معايير أداء ملائمة لقياس أداء العاملين بشكل دوري.					
٣٥.يتم قياس الأداء في المؤسسة اعتمادا على الوصف الوظيفي للعاملين.					
٣٦.يتم إعلام العاملين مسبقا بمعايير الأداء المعتمدة في المؤسسة لقياس ادائهم.					
٣٧.تتصف معايير الاداء المستخدمة في المؤسسة بالموضوعية والحياد.					
٣٨.يتم مناقشة نتائج تقييم اداء العاملين معهم بهدف وضع خطط للتحسين.					

العبارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
أ- التركيز على رضا المراجعين					
٣٩.يبدي موظفي المؤسسة اهتماما ولباقة بالتعرف على آراء وشكاوي المراجعين.					
٤٠.تلقى شكاوي ومقترحات المراجعين استحسانا لدى موظفي المؤسسة وتؤخذ بعين الاعتبار.					
٤١.يحرص المدير على تبسيط وتيسير الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة بسرعة ويسر.					
٤٢.يعطي المدير الأولوية لمصالح المراجعين.					
ب- العمل بروح الفريق					
٤٣.يحرص العاملون في المؤسسة على تقديم خدمات بمستوى عالي الجودة.					
٤٤.يسود التفاهم والانسجام في العلاقات بين العاملين في المؤسسة.					
٤٥.تتسم الخدمات المقدمة للمراجعين بالسرعة والدقة.					
٤٦.يتناسب مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة مع المعايير المحددة.					
٤٧.تتوافر في المؤسسة أجهزة حديثة تسهل عملية الاتصال الأفقي والعمودي في المؤسسة.					
ج- مشاركة العاملين					
٤٨.يعتبر المدير عملية تبادل الآراء بين العاملين أداة لتطوير خبراتهم.					
٤٩.يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار للعاملين بالتشاور معهم .					
٥٠.يفوض المدير قدرا مناسبا من الصلاحيات للعاملين.					
٥١.يحرص المدير على إشراك العاملين في صياغة سياسات المؤسسة وطرح الاقتراحات والمبادرات.					

العبارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
د- التحسين المستمر					
٥٢.تعمل إدارة المؤسسة على مراجعة احتياجات المؤسسة الوظيفية بانتظام بغرض إعادة توزيع المهام والمسؤوليات.					
٥٣.تسعى إدارة المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشريةالمؤهلة.					
٥٤.تعيد المؤسسة النظر في معايير اختيار المكلفين بمهام بهدف تطويرها.					
هـ- بناء ودعم ثقافة الجودة					
٥٥.توفر إدارة المؤسسة السبل اللازمة للتعريف بمفهوم الجودة.					
٥٦.تعمل إدارة المؤسسة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة.					
٥٧.تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة المؤسسة الى تحقيقها.					
٥٨.تشتمل رسالة المؤسسة على المبادىء الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.					

الملحق(٣)

قائمة بأسماء السادة اعضاء لجنة التحكيم

الاسم	القسم
الاستاذ الدكتور نعيم نصير	الإدارة العامة
الاستاذ الدكتور عادل الرشيد	إدارة الأعمال
الدكتور علي المستريحي	الإدارة العامة
الدكتور يزن مقدادي	إدارة الأعمال
الاستاذ الدكتور جمال ابو دولة	إدارة الأعمال
الدكتور صالح خصاونة	الإدارة العامة
الدكتور عمار علاونة	إدارة الأعمال
الدكتور رامي طبيشات	الإدارة العامة
إدارة الدراسات في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية (المركز-عمان)	

الملحق (٤)

لمـن يهمـه الأمــر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحيـة طيبـة وبعد،

يرجى العلم بأن طالبة الماجستير نادية عبدالله سليمان عبابنة ورقمها الجامعي (**٢٠١١٣٧٠٠٠٥**) تقوم بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير والتي هي بعنوان:

"مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الإجتماعي الإردنية من وجهة النظر العاملين ".

لذا يرجى الموافقة على تسهيل مهمتها والتعاون معها تسهيلاً لعملية توزيع استبانة الدراسة على موظفيكم وتقديم المعلومات التي تحتاجها، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

المشرف	**رئيس القسم**
أ.د نعيم نصير	**د.علي المستريحي**

ABSTRACT

Ababneh, Nadia Abdullah(2014), The Application Level of Strategic Human Resources Management and its Impact on Total Quality Management at the Jordanian Social Security Corporation from Employees' perspective, Master Thesis, Yarmouk university,(supervisor:Prof. Naim Nusair)

This study aimed at identifying the application level of strategic human resources management at the Jordanian Social Security Corporation (JSSC) and its impact on Total Quality Management from employees perspective.It also aimed at identifying whether there were statistically significant differences in the study sample responses on the application level of strategic human resource management and the application level of total quality management related to the personal and occupational characteristics of the study sample .

The questionnaires were distributed among a sample of (338) employees in JSSC (Amman_ Center) and (300) questionnaires were returned. The study found that level of strategic human resource management was at medium level,and the descending order of its dimentions were as follows: (training and development, recruitment, compensation, performance evaluation). The results showed lack of statistically significant differences at (a≤ 0.05) due to the effect of gender in all dimensions and in the level of application of strategic human resources management as a whole except recruitment. The results showed the presence of statistically significant differences(a≤0.05) due to the impact of years of service in all dimensions and in the level of application of strategic human resources management as a whole except recruitment. The results showed the presence of statistically significant differences (a≤ 0.05) due to the impact of job title in all dimensions and in the level of application of strategic human resources management as a whole except compensation. The results showed the presence of statistically significant differences (a ≤0.05) due to the effect of age in

all dimensions and in the level of application of strategic human resources management as a whole except recruitment. It also showed the presence of statistically significant differences (a≤0.05) due to the impact of the qualification in all dimensions and in the application level of strategic human resources management as a whole, except performance evaluation.The results also showed that the application level of total quality management as a whole in (JSSC) was high and the descending order was as follows (teamwork, focus on the satisfaction of the clients, building and sustaining a culture of quality, continuous improvement),the results showed a lack of statistically significant differences (a≤0.05) due to the impact of the qualification in all dimensions and in the level of application of total quality management as a whole except continuous improvement. The results showed the presence of statistically significant differences (a≤ 0.05) due to the impact of years of service in all dimensions and in the application level of total quality management as a whole except focus on the satisfaction of the clients and continuous improvement. There is a relationship between the application level of strategic human resources and total quality management .

In light of previous findings ,the researcher presented a number of recommendations among them : the development of human resources management activities and continualy updated to keep up with developments in the management of human resources. To identify the concepts and principles of total quality management, and to raise awareness of the importance and benefits of the application of total quality management, develop appropriate methods by top management to develop services depending on principles of quality and standards, find appropriate solutions to the problems and challenges facing the application of total quality management,develop standards and criteria to measure the achievement of human resources management, and measure the level of their contribution in achieving the objectives of organization.

Key words:Strategic Human Resources Management,Total Quality Management, Jordanian Social Security Corporation.